Administração Pública

Sumário

TRT 2

Princípios Básicos da Administração Pública. 1
Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação. 5
Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos. 16
Técnicas de arquivamento: classificação, organização, arquivos correntes e protocolo. 26
Simplificação, racionalização e avaliação dos serviços prestados ao usuários de serviços públicos - Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. 54
Instrumento para Avaliação da Gestão Pública e Modelo de Excelência em Gestão Pública disponível no site: http://www.gespublica.gov.br/. 59
Gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro, ferramentas de análise para gestão e planejamento estratégico, tático e operacional; 89
Balanced scorecard 98
Gestão de projetos 107
Governança e governabilidade 126
Negócio, missão, visão e valores nas organizações 130
Objetivos estratégicos 137
Estratégias 140
Indicadores de gestão 153
Relacionamento entre estratégias e objetivos estratégicos 162
Mapa estratégico 162
Administração gerencial 162
Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva 168
PDCA, monitoramento e avaliação 174
Estrutura organizacional 181
Controle do patrimônio público; prestação de contas 198
Lei de Diretrizes Orçamentárias 205
Princípios da administração pública 208
Princípios gerais da administração 217
Administração e governo – distinções: convergências e diferença entre gestão pública e privada 221
Sistema de gestão pública: ética no serviço e gestão de processos, simplificação de rotina de trabalho. 227
Resolução nº 49 do Conselho Nacional de Justiça 277
Decreto-Lei nº 200/1967. 279
Gestão de Riscos 308

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Candidatos ao Concurso Público,

O Instituto Maximize Educação disponibiliza o e-mail professores@maxieduca.com.br para dúvidas relacionadas ao conteúdo desta apostila como forma de auxiliá-los nos estudos para um bom desempenho na prova.

As dúvidas serão encaminhadas para os professores responsáveis pela matéria, portanto, ao entrar em contato, informe:

- Apostila (concurso e cargo);

- Disciplina (matéria);

- Número da página onde se encontra a dúvida; e

- Qual a dúvida.

Caso existam dúvidas em disciplinas diferentes, por favor, encaminhá-las em e-mails separados. O professor terá até cinco dias úteis para respondê-la.

Bons estudos!

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Princípios Básicos da Administração Pública.

Caro(a) candidato(a), *antes de iniciar nosso estudo, queremos nos colocar à sua disposição, durante todo o prazo do concurso para auxiliá-lo em suas dúvidas e receber suas sugestões. Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação ou dúvida conceitual. Em qualquer situação, solicitamos a comunicação ao nosso serviço de atendimento ao cliente para que possamos esclarecê-lo. Entre em contato conosco pelo e-mail: professores@maxieduca.com.br*

Abaixo, no tópico "Princípios da Administração", iremos abordar os princípios. Como houve a repetição sem as especificidades do conteúdo, para complemento dos estudos, neste tópico será abordado os conceitos básicos da administração pública.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA[1]

Administração é a ciência que trata das organizações, e sua história remonta ao ano 5.000 a.C. Segundo Granjeiro (2006), **a ideia central de administração é a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados**. A administração é a ação humana cooperativa com alto grau de racionalidade.

O termo **administração** é utilizado tanto para designar funções de planejamento e direção, como para designar as atividades de execução. O **administrador**, por sua vez, é o profissional (agente público) que atua nas organizações e exerce as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar. A **alta administração** corresponde aos agentes com poder de decisão, que deverão tomar as decisões certas e a tempo, a fim de conduzir a organização ao alcance dos objetivos institucionais, ao crescimento e à sustentabilidade.

A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade.

Atenção!!!

A administração pública em **sentido amplo** compreende: o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões).

Em **sentido estrito** compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades.

Vários conceitos são utilizados para definir a Administração Pública. Numa primeira divisão encontram-se os conceitos relacionados à ciência administrativa e à ciência jurídica.

Quanto à ciência da Administração: Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas (ou níveis) de Governo: Federal, Estadual e Municipal.

Quanto à ciência jurídica: corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum. Nesse sentido **formal-jurídico** só são considerados administração pública os órgãos e entidades que a lei considera como tal.

A dimensão jurídica, oriunda do Direito Administrativo, permite apresentar dois conceitos específicos, e, como complemento, um conceito operacional.

• O sentido **subjetivo/formal/orgânico**: corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos criado para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes – portanto, nesse sentido, temos as pessoas jurídicas de Direito Público Interno, as pessoas jurídicas da Administração indireta, os órgãos da Administração direta e os agentes públicos.

O conjunto orgânico corresponde à Administração Pública direta e indireta dos três poderes. Para Hely Lopes Meirelles **os órgãos são** "centros de competências instituídos para o desempenho de funções

[1] *Paludo, Augustinho.* ***Administração pública****. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

estatais, através de seus agentes, cuja atuação é imputada à pessoa jurídica a que pertencem". Hely Meirelles classifica os órgãos em independentes, autônomos, superiores e subalternos:

Independentes: são os que têm sua origem na Constituição e não se submetem a nenhuma hierarquia superior. Ex.: Presidência da República, Congresso Nacional, Senado, Câmara e Tribunais Judiciários.

Autônomos: encontram-se no topo da estrutura administrativa; estão imediatamente abaixo e subordinados aos órgãos independentes. Ex.: Ministérios de Governo, Controladoria-Geral, Advocacia-Geral da União.

Superiores: exercem funções de comando, direção e controle, e sujeitam-se ao controle hierárquico de autoridade superior. Ex.: gabinetes, diretorias, secretarias, coordenadorias.

Subalternos: praticamente não detêm poder algum e atuam na execução de atividades. Ex.: portarias, seções de atendimento ao público.

Atenção!!!

Podem existir órgãos na Administração indireta, quando forem desconcentradas competências internamente, dentro da mesma pessoa jurídica: autarquia, fundação etc.

Os **agentes** são as pessoas físicas (eventualmente jurídicas: concessionários/permissionários) que exercem alguma atividade estatal. Para a lei de improbidade administrativa o conceito é mais amplo, pois inclui todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função na Administração Pública.

O conjunto de agentes apontados por Hely Lopes Meirelles inclui os agentes políticos, administrativos, honoríficos e delegados:

Políticos – ocupam os escalões mais altos, e sua investidura ocorre mediante eleição, nomeação e designação. Ex.: presidente, ministros, senadores, deputados.

Administrativos – são os diversos tipos de servidores públicos: civis (estatutários ou celetistas) e militares.

Honoríficos – têm como características a transitoriedade e a ausência de remuneração. Ex.: mesários eleitorais, jurados do Tribunal do Júri.

Delegados – executam determinada atividade, serviço ou obra mediante delegação do Poder Público. Ex.: concessionários, permissionários, peritos, tradutores.

Credenciados – podem praticar atividade específica **ou** representar a Administração em determinado ato – mediante pagamento.

• O sentido **Objetivo/Material/Funcional:** corresponde à função administrativa propriamente dita e às atividades necessárias à prestação dos serviços públicos em geral. Nesse conceito, inclui-se tanto a função administrativa desempenhada pelo Governo (decisões de governo), quanto as desempenhadas pelos órgãos e demais entes públicos (decisões administrativas e ações de execução).

Insere-se nesse contexto tanto a prestação dos serviços públicos, como a intervenção no domínio econômico e o exercício do Poder de Polícia, e, ainda, o fomento e incentivo às atividades em geral de interesse ou de utilidade pública.

Pode-se, ainda, utilizar o conceito **operacional** de Administração Pública, definido por Hely Meirelles como "o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços do Estado, ou por ele assumido, em benefício da coletividade".

Características da Administração Pública

A Administração Pública possui as seguintes características principais:

É executora – a Administração, direta ou indiretamente, centralizada ou descentralizada, executa as atividades desejadas pelo Estado, tendo em vista o bem-estar da coletividade. A atividade da Administração Pública é de execução: presta serviços públicos e pratica atos administrativos através de seus órgãos e agentes. Ela não pratica atos políticos nem atos de governo.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

É instrumental – a Administração Pública não é um fim em si mesma, mas um instrumento do Estado para a promoção do desenvolvimento do país e do bem comum da sociedade. É o meio de que se valem o Estado e o Governo para realização de seus fins.

É hierarquizada – a estrutura da Administração Pública obedece a uma hierarquia, em que há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores. Os agentes lotados nos órgãos inferiores (ainda que chefes hierárquicos) também obedecem às instruções das autoridades que comandam os órgãos superiores.

Possui competência limitada – a Administração Pública só possui poder para decidir e comandar a área de sua competência (competência específica). A competência, por sua vez, é estabelecida por lei e fixa os limites da atuação administrativa, de seus órgãos e agentes.

Tem responsabilidade técnica – ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos, a Administração Pública obedece a normas jurídicas e técnicas. O desvio dessas normas invalidará o ato praticado e responsabilizará o agente que o praticou. Os agentes públicos são responsáveis pelos atos que praticam, e estão sujeitos à prestação de contas perante a própria Administração, os órgãos de controle e a sociedade.

Tem apenas poder administrativo – a Administração não tem poder político, mas apenas administrativo: suas decisões se restringem a assuntos técnicos, financeiros e jurídicos, e todas as atividades administrativas submetem-se aos princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico.

É dependente – a função administrativa consiste em implementar as decisões tomadas pelo Governo, pelo Legislativo ou pelo Judiciário (quando submetidas a sua apreciação). A Administração Pública, portanto, é uma atividade dependente e vinculada às decisões/opções do Governo, dos poderes e dos demais órgãos que detêm competência legal para fiscalização e controle de sua atuação.

É neutra – a Administração Pública deve tratar a todos igualmente. Como parte da estrutura do Estado, perseguindo o bem comum da coletividade, não lhe é permitido afastar-se desse fim pretendido pelo Estado e expresso pelas normas e princípios vigentes. Não pode, pois, a Administração favorecer/discriminar pessoas, políticos, determinada categoria ou região, em detrimento dos demais, sob pena de desvio de finalidade e ofensa ao ordenamento jurídico vigente.

Questões

01. (FBN - Assistente Administrativo - FGV) Administração Pública é o conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar concreta, direta e imediatamente os fins desejados pelo Estado.

Assinale a afirmativa que indica os dois sentidos em que se divide o conceito de Administração Pública.

(A) Objetivo e funcional.
(B) Material e funcional.
(C) Objetivo e subjetivo.
(D) Subjetivo e orgânico.

02. (TJ-RO - Analista Judiciário – Administração – CESPE) A respeito da administração pública no Brasil, assinale a opção correta.

(A) O Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) foi criado com o objetivo de fiscalizar o controle burocrático realizado nas instituições.
(B) A administração pública, no seu aspecto formal, é o elenco de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo.
(C) A administração pratica atos de governo com maior ou menor autonomia.
(D) Cabe ao gestor da administração pública realizar quaisquer atividades desde que não conste dispositivo legal que proíba.
(E) A substituição da administração pública burocrática pela administração pública gerencial deu-se em virtude da incompatibilidade daquela administração com o capitalismo industrial e com as democracias parlamentares surgidas no século XIX.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03. (TRE-PR - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) Com relação à conceituação da Administração Pública, considere as afirmativas a seguir:

I. É o conjunto de órgãos constitucionais responsáveis pela função política do Estado, ou seja, compreende as atividades típicas dos três Poderes, Executivo, Legislativo e Judiciário.

II. A Administração não pratica atos de governo; pratica tão somente atos de execução, com maior ou menor autonomia funcional, segundo a competência dos órgãos e de seus agentes.

III. Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas entidades, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas.

IV. Os poderes da Administração Pública são eminentemente instrumentais, ou seja, são instrumentos conferidos à Administração e utilizados exclusivamente com a finalidade de satisfazer o interesse público.

V. À Administração Pública faculta-se agir somente de acordo com a Lei ou maneira a não afrontá-la, isto é, pode fazer tudo aquilo que a Lei não proíbe.

Está correto o que se afirma em

(A) II e V, apenas.
(B) I, III e IV, apenas.
(C) II, III e IV, apenas.
(D) I, III, IV e V, apenas.
(E) I, II, III e IV, apenas.

04. (MPE-ES - Agente Técnico – Administrador – VUNESP) No sentido objetivo, material ou funcional, a expressão Administração Pública compreende

(A) os entes que exercem a atividade administrativa.
(B) as pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer a atividade administrativa.
(C) os órgãos administrativos e os órgãos governamentais.
(D) em sentido estrito, apenas os órgãos administrativos.
(E) a natureza da atividade exercida pelos entes que realizam a atividade administrativa.

Respostas

01. Resposta: C.

• O sentido **subjetivo/formal/orgânico**: corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos criado para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes – portanto, nesse sentido, temos as pessoas jurídicas de Direito Público Interno, as pessoas jurídicas da Administração indireta, os órgãos da Administração direta e os agentes públicos.

• O sentido **Objetivo/Material/Funcional:** corresponde à função administrativa propriamente dita e às atividades necessárias à prestação dos serviços públicos em geral. Nesse conceito, inclui-se tanto a função administrativa desempenhada pelo Governo (decisões de governo), quanto as desempenhadas pelos órgãos e demais entes públicos (decisões administrativas e ações de execução).

02. Resposta: B.

O sentido **subjetivo/formal/orgânico**: corresponde ao conjunto de pessoas jurídicas e órgãos públicos criado para realizar a função administrativa do Estado, cujas atividades são desempenhadas pelos seus agentes – portanto, nesse sentido, temos as pessoas jurídicas de Direito Público Interno, as pessoas jurídicas da Administração indireta, os órgãos da Administração direta e os agentes públicos.

03. Respostas: C.

A Administração compreende todo o aparato existente (estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades) à disposição dos governos para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade.

Em sentido amplo compreende: o governo (que toma as decisões políticas), a estrutura administrativa e a administração (que executa essas decisões). Em sentido estrito compreende apenas as funções administrativas de execução dos programas de governo, prestação de serviços e demais atividades.

04. Resposta: E.

O sentido **Objetivo/Material/Funcional:** corresponde à função administrativa propriamente dita e às atividades necessárias à prestação dos serviços públicos em geral. Nesse conceito, inclui-se tanto a função administrativa desempenhada pelo Governo (decisões de governo), quanto as desempenhadas pelos órgãos e demais entes públicos (decisões administrativas e ações de execução).

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação.

O Processo Administrativo

O processo organizacional - ou também chamado de processo administrativo, conhecido também como PODC - explica as funções administrativas de uma organização.

Para entendermos o que é o processo organizacional é essencial conhecer a sua composição e entender a sua origem. As primeiras teorias da administração surgiram no final do século XIX e início do Século XX. Assim, Henry Fayol (da Teoria Clássica) foi pioneiro a tratar das funções administrativas. Para este autor, elas eram cinco funções administrativas: Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle. Mais tarde outros autores da Teoria Neoclássica também fizeram algumas poucas variações e criaram o seu próprio processo organizacional sem entrar em um consenso.

Porém, nos dias atuais, a definição de Chiavenato é a mais utilizada e usada de base para a administração. Sendo assim, o processo organizacional constitui **quatro funções administrativas** que são primordiais para um excelente resultado organizacional:

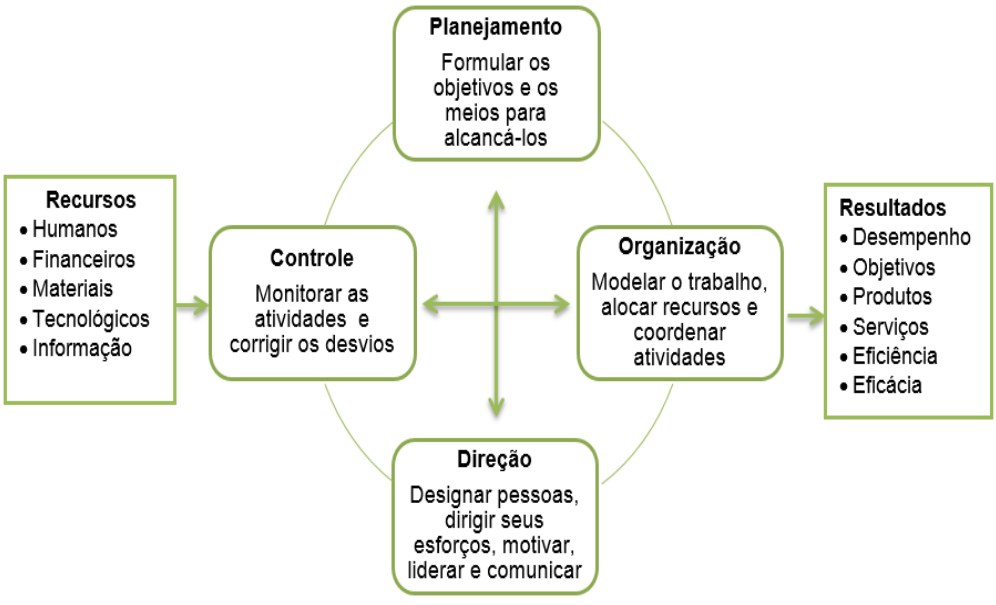
Planejar - Organizar - Dirigir – Controlar.

É válido ressaltar que, segundo Chiavenato, "quando essas funções são consideradas em um todo integrado formam o processo administrativo, entretanto quando consideradas isoladamente constituem apenas **funções administrativas**".

Funções: Conjuntos de atividades de natureza homogênea que devem ser executadas pelos administradores para que a organização alcance os seus fins determinados

Essas funções (Planejar - Organizar – Dirigir – Controlar) devem ser **coordenadas** para que possa haver uma sequência na execução de cada uma delas, embora não haja uma regra e muitas vezes sejam executadas simultaneamente, pois traduzem uma **interação dinâmica.** Nota-se, entretanto, que há uma linha lógica de raciocínio a ser seguida e que quando determinada função não é bem executada, isso prejudica a função seguinte e interfere no ciclo como um todo.

Ciclo administrativo e as funções administrativas



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2012.

Na figura acima, pode-se perceber que as funções administrativas são mais do que uma simples interação cíclica, pois uma função interage com outra, demonstrando a interdependência que possuem entre si.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Pela figura somos capazes de identificar os objetivos que cada função possui. Fica evidente que se apenas uma for executada não trará o resultado esperado à gestão de uma organização, é necessário que seja respeitado o ciclo e a constante verificação se cada função está sendo cumprida de forma correta.

Planejamento

O administrador é um profissional que necessita ter uma visão sistêmica para que consiga tomar decisões estratégicas com maior segurança e previsibilidade. É preciso que haja um planejamento de suas atividades no futuro, facilitando à empresa enxergar quais ações serão necessárias a fim de conseguir alcançar os objetivos propostos. Sendo assim, o planejamento está ligado às prospecções futuras de uma organização e ao alcance de uma melhor posição no mercado competitivo.

O Planejamento:
- É o processo onde se define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.
- Estabelece-se ***objetivos, metas e planos*** apropriadas para alcançá-los, incluindo a análise da situação atual, a previsão de eventos, a determinação das atividades em que a organização deverá se engajar, a escolha de estratégias corporativas e a alocação dos recursos necessários para atingir as metas.

Objetivos: São alvos ou estados futuros a que se deseja chegar (mais genérico, sem tempo determinado e sem quantificação. Ex: Aumentar receita bruta de vendas);
Metas: Representam a quantificação e especificação dos objetivos e têm prazos definidos. Ex: Aumentar receita bruta de vendas em 2% ao ano nos próximos 3 anos.
Planos: Conjunto de ações para atingir as metas e objetivos.

O planejamento busca comprometimento de toda equipe que está envolvida com essa função administrativa, bem como busca anteceder-se a situações de imprevistos.

A Função de Planejar envolve:
- Verificar como as coisas estão hoje
- Desenvolver premissas sobre condições futuras (cenários)
- Definir objetivos e metas
- Identificar meios para alcançar as metas e objetivos
- Implementar os planos de ação necessários.
- Definir um planejamento estratégico, um plano tático e um operacional

O planejamento possui uma divisão que ocorre entre as escalas de **nível estratégico, tático e operacional.**

Segue a tabela dos 3 modelos de planejamento de acordo com os seus níveis:

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, Sintético, Abrangente	Longo Prazo – até 10 anos	Aborda a empresa na totalidade. Presidência/Diretoria Executivo
Tático	Menos Genérico e mais detalhado	Médio Prazo - anual	Aborda cada unidade da empresa em separado. Diretor de departamento
Operacional	Detalhado Específico e analítico	Curto Prazo – rotina diária	Orientado apenas para cada tarefa da operação. Níveis operacionais – Supervisores.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Organização

Esse termo pode ter diversos significados dependendo da frase ou tema em que é colocado. Neste caso, o sentido de organização que trataremos será o ato de organizar propriamente dito, de estruturar e integrar os recursos necessários à execução dos objetivos e metas traçados na função administrativa planejamento.

Organização pode ser compreendida como o processo administrativo que visa à estruturação de uma entidade (empresa). ***Significa distribuir o trabalho, os recursos e a autoridade na empresa.***

Para Chiavenato[2], "organizar consiste em determinar as atividades específicas e necessárias ao alcance dos objetivos planejados, de forma a agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização); designar tais atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas)". Ou seja, ***definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve reportar-se e o que é preciso para a realização da tarefa.*** Logo, organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos.

São os meios utilizados para que as demais funções possam ser praticadas: estrutura dos órgãos de uma organização, a divisão interna do trabalho, a alocação dos recursos, a determinação sobre as pessoas que devem realizar determinada tarefa, a coordenação de esforços de maneira em geral.

A função Organizar envolve:
- Dividir o trabalho (cada pessoa exerce uma parte);
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (integra o trabalho de todos);
- Designar pessoas para sua execução;
- Alocar recursos necessários para atingir objetivos.

Organizar o negócio é coordenar:

1. O espaço:
Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu devido lugar.

2. O tempo:
Um tempo para cada tarefa e cada tarefa em seu devido tempo.
A organização do tempo requer:
• Uma agenda para controlar os compromissos;
• Ter em mente as prioridades;
• Pontualidade para executar tudo o que foi programado.

3. O trabalho:
A organização do trabalho, pode ser bem mais simples do que imaginamos. Uma boa ideia seria, fazer uma lista de todas as tarefas que se realizam na empresa, agrupando-as da maneira mais lógica. A sequência mais adequada é aquela que permite realizar as tarefas de forma eficiente e no menor tempo possível.
Ou seja:
• Listar as tarefas que se realizam na empresa e, agrupá-las por atividade;
• Determinar quem são os responsáveis por cada tarefa.

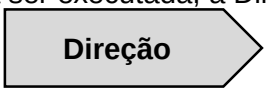
4. As pessoas:
Para que haja uma boa organização no negócio, este deve possuir unidade de comando e unidade de direção. De modo que, na unidade de comando cada pessoa recebe atribuições e é orientada para ao fim de suas atividades, prestarem contas com seu supervisor. Na unidade de direção, todas as tarefas são designadas a um responsável permanente.

5. Os recursos financeiros:
Implica na distribuição correta dos recursos financeiros da empresa para obter a partir dos mesmos, o maior rendimento possível.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Atenção: a função organização é diferente "das organizações". "As organizações" trata-se do grupo de pessoas que interagem entre si para atingir um objetivo específico. Ex.: Você trabalha em "uma organização" de forma "organizada".

O processo organizacional tem como resultado a divisão de um todo em partes ordenadas. Assim, a organização é a função responsável por ordenar as atividades estipuladas nos planos previamente elaborados, é o momento no qual as tarefas serão fragmentadas por equipes ou departamentos para serem preparadas para a próxima função a ser executada, a Direção.



A direção está relacionada com o direcionamento que os objetivos traçados anteriormente terão para conseguir alcançar a execução e consequente sucesso. É a direção que proporcionará um norte aos objetivos e planos, é responsável por ***interpretar*** o que foi definido na função do Planejamento e instruir as equipes sobre como colocar em prática, a fim de garantir que tudo seja executado conforme o planejado - sem perder o foco.

Dirigir é gerenciar pessoas para cumprir os objetivos da empresa.

Lida com o ***relacionamento interpessoal.***

Segundo Chiavenato[3], "como tempo é dinheiro, quando se trata de negócios, a má ou morosa interpretação dos planos pode provocar elevados custos. O bom administrador é aquele que pode explicar e comunicar as coisas às pessoas que precisam fazê-las bem e prontamente, orientando-as, sanando todas as dúvidas possíveis, além de impulsioná-las, liderá-las e motivá-las adequadamente".

O que Chiavenato explica é que a função de Direção não tem mero papel operacional; em outras palavras, não é simplesmente apontar a direção à uma equipe e dizer siga em frente, mas ser capaz de executar o papel de um ***verdadeiro líder***, e esse papel não é único e exclusivo do gerente ou do executivo, do coordenador, mas de toda equipe, todos dentro do seu cargo e função podem ser líderes, todos podem contribuir para o direcionamento dos objetivos e atividades.

Esta é a função da tomada de decisões, de liderança e intercomunicação com os subordinados. Sendo assim, esta função envolve **influenciar as pessoas** para que trabalhem num objetivo comum. Metas traçadas, responsabilidades definidas, é preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados." Na gestão não basta apenas ser uma pessoa boa, é necessário que haja a busca constante de desafios, com a coragem de mobilizar-se, de assumir seu papel diante de seus pares, de seus colaboradores e de seus supervisores.

Quando se fala em Dirigir ou Liderar é necessário que haja um certo conhecimento em **gestão de pessoas**, onde é preciso ser atencioso e cuidadoso, ser competente e reconhecer a competência alheia.

Podemos classificar alguns propósitos para essa função:

- Guiar as atividades e responsabilidades;
- Conduzir a equipe quando há dificuldades e dúvidas;
- Desenvolver o foco na equipe, para que todos estejam alinhados ao mesmo objetivo;
- Permitir uma comunicação transparente e eficaz;
- Aumentar o nível da qualidade do trabalho, por meio da motivação;
- Estimular a participação com sugestões, novas ideias e estratégias.
- Entre outros.

A função de dirigir está relacionada com a direção dos trabalhos executados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Esta função é responsável por acionar e dinamizar a empresa para que ela possa funcionar adequadamente. ***Na função de direção, são três as principais atividades desempenhadas pelo administrador: Comunicação; Motivação (focado no comportamento individual) e Liderança (focado no comportamento grupal).***

Níveis de direção:

- Presidentes, diretores, altos executivos: gerem a empresa como um todo (nível estratégico).

- Gerentes e pessoal intermediário: gerem departamento específico (nível tático).

- Supervisores e encarregados: gerem os grupos de pessoas e tarefas no nível operacional (nível operacional).

[3] *Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. Provas e Concursos. 3ª edição – Barueri, SP: Manole, 2012.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A função administrativa DIREÇÃO está diretamente relacionada ao tema relativo à COMUNICAÇÃO, que, a partir de agora traremos mais especificamente.

O destaque do estudo para esse subtópico surge, pois a comunicação é um dos elementos mais importantes para que haja sucesso no processo organizacional. Por isso foi um elemento colocado separadamente, mesmo estando contido dentro da função Direção. Esta é uma função administrativa que se relaciona diretamente com os colaboradores, portanto é uma função muito mais pessoal do que as outras funções.

A comunicação representa o intercâmbio de pensamento e de informações para proporcionar compreensão entre o emissor e o receptor, além de confiança e boas relações humanas. Envolve troca de fatos, ideias, opiniões ou emoções entre duas ou mais pessoas e é também definida como inter-relações por meio de palavras, letras, símbolos ou mensagens e como um meio para o participante de uma organização partilhar significado e compreensão com outros.

Quando se fala em comunicação, pensa-se em um dos maiores desafios de todas as pessoas e empresas, ou seja, de que as pessoas se comuniquem bem e cada vez melhor nas suas relações pessoais dentro e fora das empresas. Quem nunca ouviu de falar de erros e problemas gerados pela má comunicação ou pela falta dela.

Além disso, toda comunicação envolve transações entre pessoas. A comunicação é um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independentemente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender. É a sempre a busca da relação e do compartilhamento.

Comunicação é um processo de transformação das informações para a compreensão humana nas relações entre pessoas. Este processo se dá de modo oral (verbal), escrito ou corporal (por gestos do corpo, olhar).

O processo de comunicação é composto por três elementos básicos, embora alguns autores considerem outros além destes:

- **Emissor ou Fonte:** é a pessoa que gera a mensagem;
- **Canal:** é o instrumento usado para expor a mensagem;
- **Receptor ou Destinatário:** é a pessoa que recebe a mensagem.

Desta forma, a comunicação somente ocorre quando o destino compreende a mensagem. Caso a mensagem não chegue a seu destino, ou se o destino não a compreender, a comunicação não se efetiva.

Portanto, temos que a **retroinformação ou "feedback"** constitui um elemento importante no sistema de comunicação. Quando ela existe, a comunicação é bilateral, ocorrendo nos dois sentidos. Quando não há retroinformação, a comunicação é feita em um só sentido, não havendo nenhum retorno para que a fonte possa conhecer o resultado.

Observe que a retroinformação não garante a eficácia da comunicação, mas aumenta a sua precisão, além de possuir a vantagem de produzir autoconfiança para ambas as partes, pois permite o conhecimento dos resultados.

O ruído corresponde a todos os fatores que possam interferir na mensagem que se pretende transmitir.

Sendo assim, antes, durante e até depois do processo de comunicação, podem surgir as chamadas **barreiras de comunicação** que são obstáculos que atrapalham ou até impedem que o processo de comunicação entre as pessoas funcione corretamente. Estas barreiras precisam sempre ser levadas em conta, tanto, pelo emissor, quanto pelo receptor da comunicação de modo a serem superadas, pois, senão as barreiras geraram o chamado ruído de comunicação que significa a distorção, ampliação ou redução da mensagem.

Para superar as barreiras de comunicação é fundamental que se entenda cada uma das principais delas que citamos a seguir:

-Não Ouvir ou Ouvir o que se espera: o não ouvir é causado normalmente por barreiras físicas como paredes, distância, problemas de saúde quanto à audição, etc. O ouvir o que se espera é o caso natural e por vezes até inconsciente do ser humano de querer ouvir o que é bom para si, criando inconscientemente uma barreira, por exemplo, alguém vai comprar o carro de seus sonhos e pede a um

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

amigo que dê sua opinião tende a querer que haja um endossamento das qualidades que ele entende já existir no veículo.

-Tom de Voz Inadequado: falar alto ou baixo demais e uso gritos, fazem com que o receptor perca a concentração na recepção da mensagem.

-Diferenças de Palavras para cada tipo de pessoa: as pessoas tem diferentes nível de instrução, cultura, idade, profissão, costumes, etc. O vocabulário de cada pessoa pode ser grande, médio e pequeno em termos de uso de palavras, assim, deve-se ter o cuidado de usar um vocabulário adequado para cada tipo de pessoa. Ocorre por exemplo, quando alguém de uma área específica usa palavras técnicas como se todo mundo entendesse, ou de um jovem que use gírias com pessoas de todas as idades, etc.

-Não Avaliação da Fonte: quando se recebe uma mensagem deve-se avaliar a fonte, verificar se ela tem crédito, se esta pessoa por acaso não costuma fazer fofocas e intrigas por exemplo. Em minhas aulas de comunicação sempre cito “se todas as pessoas avaliassem a fonte não existiriam fofoqueiros e intrigantes”.

-Emoção: sentimentos de felicidade, irritabilidade ou de tristeza em demasia afetam a concentração das pessoas fazendo com elas se esqueçam de partes da comunicação, por exemplo, duas pessoas que acabaram de discutir e ainda estão exaltadas e tentam chegar a um acordo sobre quem errou estarão ainda emocionadas para o uso correto da razão e da comunicação, o ideal é retomarem o diálogo depois.

-Preconceitos: são os pré-julgamentos de pessoas para pessoas, achar que alguém é orgulhoso, apenas pela aparência dele sem conhecê-lo e assim criar assim uma antipatia que barra a comunicação, ou o oposto, simpatizar com alguém que mal conheceu e sair confiando de imediato em tudo o que ele fala, sempre também digo nas minhas aulas “todo estelionatário é simpático e fala bem”. Para vencer esta barreira devemos aprofundar nossas percepções sobre as pessoas procurando conhecê-las melhor antes tirarmos quaisquer conclusões sobre elas, tanto negativas, quanto positivas.

-Hostilidades: é impossível se sentir bem tentando se comunicar com uma pessoa hostil. Deve haver gentileza nas comunicações.

Controle

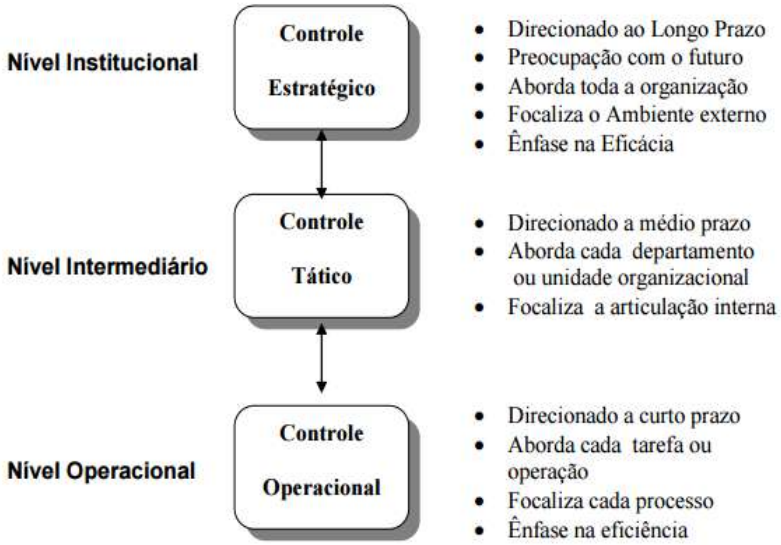
A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste, fundamentalmente, em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

Assim, o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidos.

O controle é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais, como indica o quadro abaixo:

Os três níveis de controle



1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Quando falamos de controle, queremos dizer que o nível institucional efetua o controle estratégico, o nível intermediário faz os controles táticos, e o nível operacional, os controles operacionais, cada qual dentro de sua área de competência. Os três níveis se interligam e se entrelaçam intimamente. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos os níveis: monitorar e avaliar incessantemente as atividades e operações da organização.

Os administradores passam boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, unidades organizacionais, máquinas e equipamentos, produtos e serviços, em todos os três níveis organizacionais.

Tipos De Controle

O processo de controle também pode ser classificado pela sua incidência no processo administrativo:

-Controle pré-ação: aborda a análise dos recursos (financeiros, humanos e materiais) disponíveis para projetar se será possível implementar algo conforme o planejado. Os orçamentos financeiros são o tipo mais comum de controle preventivo ou controle pré-ação como é chamado por alguns autores. Os cronogramas são outro tipo de controle preventivo pelo fato das atividades preliminares exigirem um investimento de tempo.

-Controle de direção ou controle concorrente ou controle de guia: ocorre durante a execução prevista por um planejamento e auxilia na execução, uma vez que permite ao administrador detectar desvios, corrigi-los implementando ações corretivas no transcorrer do processo.

-Controle de sim/não: é um tipo de controle capaz de interromper uma ação a fim de definir aquilo que será seguido, as condições para isso e os ajustes/procedimentos necessários.

-Controle pós-ação ou controle de *feedback*: ocorre após uma ação já ter sido executada, com o objetivo de verificar se o resultado foi alcançado e tem como objetivo gerar *feedback* (retroalimentação do sistema). Concentram-se no resultado final, em oposição aos insumos e atividades.

-Controle Interno: Controle interno é o autocontrole. É exercido por pessoas motivadas a tomar conta de seu próprio comportamento na função.

-Controle Externo: O controle externo amplia o processo de controle. Ele envolve supervisão ativa dia a dia. Quando os gerentes interagem e trabalham uns com os outros, frequentemente, descobrem coisas que precisam de correção, sugerindo ações para o seu aperfeiçoamento.

Os Controles Organizados

Em geral, os controles organizados servem para:

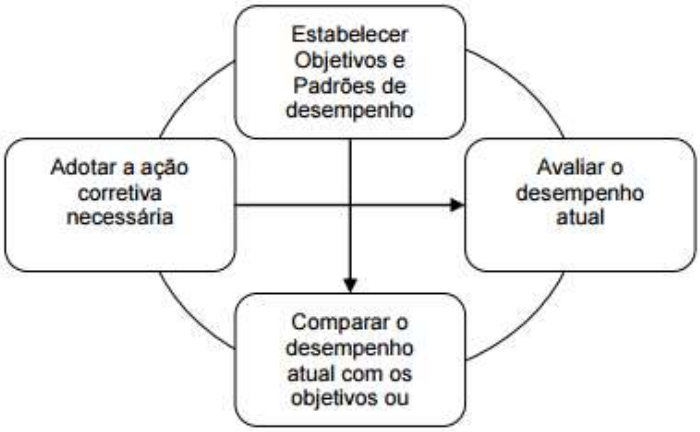
- Padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
- Padronizar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, mediante treinamento de pessoal, inspeções, verificações, controle estatístico de qualidade.
- Proteger os bens organizados de abusos, desperdícios ou roubos por meio de exigência de registros inscritos, inspeções, levantamentos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.
- Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou níveis organizacionais, mediante descrição de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos.
- Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, vigilância e registro, incluindo informações sobre índices, como produção por empregado, etc.
- Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O Processo de Controle

O processo de controle apresenta quatro etapas ou fases:

As Quatros Etapas do Processo de Controle



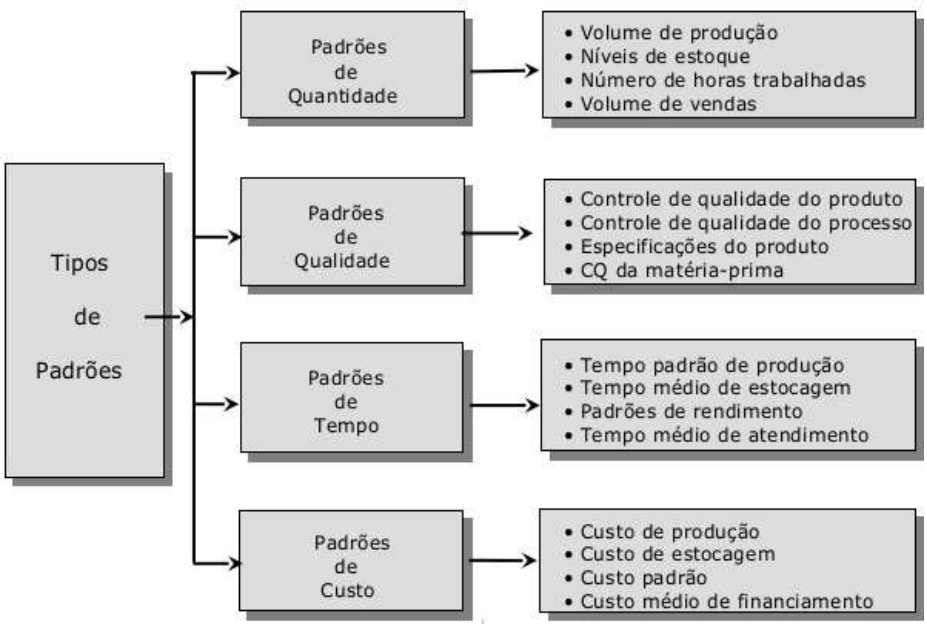
Estabelecimentos de Objetivos ou Padrões

O primeiro passo do processo de controle é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter. Esses padrões servem de pontos de referência para o desempenho ou resultados de uma organização, unidade organizacional ou atividade individual. O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como modelo para a avaliação do desempenho organizacional. *Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer.*

Os padrões definem o que deve ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos dentro de uma organização e quais os instrumentos de medidas adequados.

Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização:

Os tipos de padrões



1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A avaliação - como técnica administrativa - ajuda a melhorar a gestão porque produz informações necessárias para identificar e entender as causas dos acertos e fracassos, os problemas dos desempenhos individual e coletivo, dentro de um contexto de planejamento.

O processo de avaliar uma empresa envolve o gerenciamento da atividade administrativa do negócio, na inferência de expectativas do mercado, no impacto de eventos numa empresa, em avaliar estratégias, na mensuração de ativos na contabilidade de uma entidade, na escolha de investimentos, entre outras. Sendo assim, cabe um processo de controle e avaliação constantes.

Entretanto, se é necessário enxergar os níveis organizacionais de estratégico, tático e operacional como um sistema, necessariamente se deve identificar suas interconexões e, sobretudo, a articulação entre os níveis, ou seja, a avaliação do desempenho de um funcionário (nível micro) tem que estar relacionada com a maneira com que suas ações possibilitam o cumprimento da missão organizacional (nível médio). Estas, por sua vez, devem se relacionar com as ações da organização para implementar as estratégias com vistas a alcançar a visão organizacional (nível macro).

Desta maneira, os níveis mais desagregados da avaliação contribuem para o ajustamento das ações definidas no nível macro do planejamento organizacional. O uso adequado da informação, portanto, garante a viabilidade do sistema para promover uma cultura orientada a resultados e para ajudar a fortalecer a organização.

Veja um resumo das funções administrativas no quadro a seguir:

Funções administrativas	
PLANEJAMENTO	Elaboração de Previsões Determinação de Objetivos Determinação de Procedimentos Cronogramação
ORGANIZAÇÃO	Departamentalização Delegação, Autoridade e Responsabilidade Divisão do Trabalho Estabelecimento de Relações
DIREÇÃO	Comunicação Motivação de Pessoal Liderança Desenvolvimento de Pessoal
CONTROLE	Definição de Padrões de Desempenho Medição de Resultados Avaliação de Resultados Correção de Desempenho

Questões

01. (DPE/MT - Assistente Administrativo - FGV) Em relação aos processos administrativos nas organizações, assinale a afirmativa incorreta.

(A) Prever é traçar um programa de ação.
(B) Organizar significa distribuir tarefas.
(C) Comandar é distribuir/orientar pessoas.
(D) Coordenar é harmonizar os esforços individuais.
(E) Controlar é estimular iniciativas autônomas.

02. (IF/SC: Técnico Administrativo - IF-SC) Assinale a alternativa que CORRESPONDE às principais Funções Administrativas que compõem a área da Administração.

(A) Gestão de Pessoas, Controle, Planejamento e Produção.
(B) Marketing, Planejamento, Controle e Produção.
(C) Financeira, Marketing, Direção e Organização.
(D) Planejamento, Gestão de Pessoas, Organização e Marketing.
(E) Planejamento, Organização, Direção e Controle.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03. (UFMT Analista Administrativo - INSTITUTO AOCP) O processo administrativo pode ser visualizado como um sistema aberto, no qual as funções administrativas são elementos interdependentes e interativos, com influências recíprocas acentuadas. Assinale a alternativa que mostra o papel da função direção como processo no nível intermediário de atuação da organização.

(A) Determinação de objetivos e colocação de recursos.
(B) Políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal.
(C) Desenho da estrutura organizacional com definição de rotinas e procedimentos.
(D) Chefia, supervisão, motivação do pessoal e avaliação de desempenho departamental.
(E) Gerência e aplicação de recursos com vistas à ação empresarial e à liderança.

04. (Petrobras - Enfermeiro(a) do Trabalho Júnior – CESGRANRIO) No processo administrativo, são funções do controle:

(A) o controle pré-ação, o controle concorrente e o controle por feedback
(B) o controle gráfico, o controle documental e o controle por relatórios
(C) o controle da qualidade, o controle da quantidade e o controle dos custos
(D) o controle formativo, o controle somativo e o controle avaliativo
(E) o autocontrole, a auditoria interna e a auditoria de resultados

05. (INSTITUTO AOC - Analista Administrativo - UFGD) Assinale a alternativa que apresenta uma definição de processo administrativo.

(A) É o processo de planejar, implementar, controlar e avaliar estratégias.
(B) É o processo de prever os objetivos pretendidos.
(C) É o processo de tomar decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos.
(D) É o processo que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis.
(E) É o processo que integra o conjunto de funções-chave da administração.

06. (CEPERJ - Técnico de Nível Superior - FSC) No processo administrativo, a atividade de controle apresenta como primeira etapa:

(A) a avaliação do desempenho atual
(B) a elaboração de indicadores
(C) o estabelecimento de objetivos e padrões de desempenho
(D) a tomada de ações corretivas
(E) a comparação do desempenho atual com a execução

07. (Colégio Pedro II - Técnico de Nível Superior - INSTITUTO AOCP) O processo administrativo é formado por funções básicas da Administração. Quais são elas?

(A) Planejamento e direção
(B) Controle e direção.
(C) Planejamento, organização e trabalho.
(D) Planejamento, organização, controle e direção.
(E) Controle e direção do trabalho.

08. (ANVISA - Técnico Administrativo – CETRO) Em relação aos conceitos apresentados abaixo, assinale a alternativa incorreta.

(A) O planejamento consiste em uma tomada de decisão antecipada e reflete sobre o que deverá ser feito, ou seja, do ponto de vista formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e, de forma racional, estabelecer antecipadamente os cursos de ação necessários e as ferramentas adequadas para atingir os objetivos. Com ele se define onde se pretende chegar, o que deverá ser feito, de que maneira, em que sequência e produzir de forma estruturada o plano (produto do planejamento).

(B) A Organização se refere à alocação, distribuição e arrumação dos recursos trazidos de fora da organização para dentro. Considerando que nem toda organização tem disponível todos os recursos que precisa para atingir seus objetivos, surge, então, a necessidade de trazer estes recursos para dentro da estrutura. Exemplo: quando uma organização está comprando equipamentos, computadores, contratando pessoas, fazendo concurso público ela está na fase da organização.

(C) O Controle tem como função manter o bom desempenho dos recursos (pessoas e equipamentos) ou valores de uma variável dentro de limites pré-estabelecidos. Esta função exige a medição da produção comparada a padrões de desempenho previamente definidos e exige limites admissíveis de variação de desempenho, tomando ações corretivas, quando necessárias.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) A Direção tem como função dinamizar o processo de trabalho através da ativação das pessoas por meios chamados de meios de direção que são 6 (seis): Ordem/ Instrução, Comunicação, Motivação, Coordenação, Negociação e Liderança.

(E) O Processo Administrativo é um processo formado por 4 (quatro) funções básicas da administração, sendo estas: Planejamento, Organização, Controle e Direção.

09. (DPE-PR - Técnico - Administração - PUC-PR) O departamento fiscal da empresa Gama tem apresentado constantemente situações como: pagamento de tributos em atraso por conta do não lançamento de notas fiscais dentro dos prazos previstos pela legislação. Quando questionados, funcionários apontam que não são os responsáveis pelos problemas. De maneira geral os funcionários da área afirmam que "não são atribuições de seus cargos". Como consequência várias atividades importantes do departamento fiscal ficam sob responsabilidade indefinida.

Os problemas do departamento fiscal da Gama estão relacionados:

(A) O planejamento.
(B) À organização.
(C) O relacionamento interpessoal.
(D) A gestão da informação.
(E) O controle.

10. (SEPLAG-MG - Gestão Pública – FUNCAB) A função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados é conhecida como:

(A) direção.
(B) controle
(C) planejamento
(D) organização

Respostas

01. Resposta: E.

Controlar não é estimular iniciativas autônomas, e sim assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetos previamente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados.

02. Resposta: E.

Conforme a teoria apresentada, as funções fundamentais da administração são: Planejamento, Organização, Direção e Controle.

03. Resposta: E

No nível institucional, denomina-se direção; no nível intermediário é chamada de gerência; no nível operacional recebe o nome de supervisão de primeira linha. Assim, quando falamos de direção, queremos dizer que no nível institucional o presidente e os diretores dirigem pessoas, no nível intermediário os gerentes dirigem pessoas e no nível operacional os supervisores dirigem pessoas. Cada qual dentro de sua área de competência. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos: lidar com as pessoas subordinadas através da comunicação, liderança e motivação.

04. Resposta: A.

A questão abordou o processo de controle classificado pela sua incidência no processo administrativo:

Controle pré-ação: aborda a análise dos recursos (financeiros, humanos e materiais) disponíveis para projetar se será possível implementar algo conforme o planejado. Os orçamentos financeiros são o tipo mais comum de controle preventivo ou controle pré-ação como é chamado por alguns autores. Os cronogramas são outro tipo de controle preventivo. (Este é o primeiro controle citado na assertiva correta)

Controle de direção ou controle concorrente ou controle de guia: tal controle ocorre durante a execução prevista por um planejamento e auxilia na execução, uma vez que pode detectar desvios e corrigi-los ainda dentro do processo. Isto é, permite ao administrador implementar ações corretivas no transcorrer do processo. (Este é o segundo citado, observe que controle de direção e controle concorrente tratam-se do mesmo tipo de controle)

Controle pós-ação ou controle de *feedback:* ocorre após uma ação já ter sido executada, com o objetivo de verificar se o resultado foi alcançado e tem como objetivo gerar *feedback* (retroalimentação

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

do sistema). Concentram-se no resultado final, em oposição aos insumos e atividades. (Este é o terceiro controle mencionado, o qual também pode ser chamado de controle de feedback).

05. Resposta: E.

Segundo Chiavenato, “quando essas funções são consideradas em um todo integrado formam o processo administrativo, entretanto quando consideradas isoladamente constituem apenas funções administrativas”.

06. Resposta: C.

O primeiro passo do processo de controle é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter. Os objetivos - como já vimos anteriormente - servem de pontos de referência para o desempenho ou resultados de uma organização, unidade organizacional ou atividade individual. O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como um modelo para a avaliação do desempenho organizacional. Um padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência.

07. Resposta: D.

O Processo Administrativo é composto por quatro funções administrativas que são primordiais para um excelente resultado organizacional: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar.

08. Resposta: D

Veja que a função de dirigir está relacionada com a direção dos trabalhos executados, para que os objetivos da organização possam ser atingidos. Tal função é responsável por acionar e dinamizar a empresa para que ela possa funcionar adequadamente. Na função de direção, são três as principais atividades desempenhadas pelo administrador: *Comunicação; Motivação e Liderança.* O item D está errado pois Ordem/ Instrução e Negociação estão na função de organizar.

09. Resposta: B

A organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles. É o processo de arranjar e alocar o trabalho, estabelecer a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização para que eles possam alcançar os objetivos organizacionais. “Para executar os planos, é necessário organizar os recursos. Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação.” (MAXIMIANO, p. 83, 2010). A função administrativa de organização é a que especifica responsabilidades por tarefas em unidades de trabalho. A definição de autoridade, responsabilidade e divisão do trabalho para o grupo de funcionários da empresa Gama deve ser definida de forma lógica, de modo a viabilizar um fluxo contínuo do trabalho, evitando confusões e problemas como as descritas na questão.

10. Resposta: A

Para CHIAVENATO (2009) — Direção é a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com os seus subordinados. Para que o planejamento e organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e apoio às pessoas, através de uma adequada comunicação, liderança e motivação. Para dirigir as pessoas, o administrador precisa saber comunicar, liderar e motivar. A direção está relacionada diretamente com a atuação sobre as pessoas da organização. Por essa razão, constitui uma das mais complexas funções da administração. Alguns autores preferem substituir a palavra direção por liderança ou influenciação.

Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos.

A excelência nos serviços públicos[4] está ligada as melhorias acumuladas no decorrer dos processos de modernização, à utilização de ferramentas da qualidade, à situação orçamentário financeira

[4] *Paludo, Augustinho.* ***Administração pública****. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

do Estado para custeio da prestação dos serviços e ao padrão de relacionamento entre o Estado e a sociedade.

A excelência na prestação de serviços públicos corresponde ao grau máximo/ótimo dos serviços prestados – quase impossível de ser atingido –, no entanto, advoga-se ser possível e **atribui-se aos programas de qualidade a missão de atingir essa excelência.** A excelência corresponde a uma visão existente na Administração Pública, segundo a qual ao se utilizar ferramentas e técnicas da qualidade para promover melhorias contínuas relacionadas aos serviços oferecidos ao cidadão – o que inclui o treinamento e a motivação dos servidores – se estará caminhando rumo à excelência.

Atenção!!!

- Na Administração Pública a qualidade é entendida como a satisfação das necessidades e expectativas do usuário-cidadão.
- A aplicação dos princípios da qualidade na área pública tem como **objetivo final** a melhoria da qualidade de vida da população.

A reforma gerencial de 1995 incorporou a ideia da qualidade e a definiu como "a satisfação das necessidades e expectativas do usuário-cidadão": se ele está satisfeito, é sinal de que os serviços têm qualidade, e se ele não está, é sinal de que os serviços devem ser melhorados. Portanto, não é "simplesmente a presença ou a ausência de alguma propriedade" que caracteriza a qualidade no serviço público, mas o atendimento satisfatório dos cidadãos.

Mas tanto a qualidade quanto o usuário-cidadão são termos abrangentes. Para Marianella Fadel e Regis Filho (2009), a qualidade é definida pelo cliente e transcende os parâmetros dos produtos, contemplando aspectos relacionados com o meio ambiente e com as relações humanas. A função qualidade e o termo cliente devem ser entendidos de forma abrangente e devem ser estendidos, também, para as relações profissionais, sociais e familiares.

Além de satisfazer o cliente-cidadão, a qualidade na Administração Pública visa à redução de custos e à melhoria contínua dos processos. No contexto do Pdrae, a qualidade tem **no processo** o seu centro prático de ação, **e compreende:** a definição clara dos clientes (internos ou externos) e dos resultados esperados; a geração dos indicadores de desempenho; e a preocupação constante em fazer certo na primeira vez, envolvendo todos os servidores com o compromisso de satisfazer o cliente (Caderno Mare, no 04).

QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO	**Principal**	→	Atendimentos das necessidades do cidadão
	Também visa	→	Redução do custo dos serviços
	Também visa	→	Melhora continua dos processos

Para Marcelo Coutinho (2000), a reforma gerencial utiliza a "inovação" a serviço da qualidade. Um exemplo de inovação na prestação de serviços é o guichê único. Os postos de serviços itinerantes e as ruas da cidadania também são formas de inovação, que trazem agilidade e comodidade no atendimento ao cidadão. Em qualquer situação, a tecnologia da informação estará presente como responsável pelos meios de viabilização dos benefícios e melhorias em geral.

A qualidade dos serviços é percebível, de forma objetiva/tangível ou subjetiva/intangível: a **primeira** percepção refere-se ao que pode ser visto e constatado de plano, é o aspecto físico do local (estrutura, equipamentos) e também a vestimenta adequada das pessoas; a **segunda** percepção refere-se à forma como o cliente é tratado, como a cortesia, simpatia, prontidão, agilidade. Dessa dualidade da avaliação qualitativa resulta a dificuldade em padronizar serviços e definir objetivamente indicadores de qualidade, visto que os cidadãos-clientes são diferentes e reagem de formas diferentes: **o mesmo serviço pode ter qualidade para um cidadão-usuário e não ter para o outro.**

Nesse quesito, **para avaliar o serviço prestado**, **é essencial a pesquisa de satisfação**, ou ao menos a "caixinha de sugestão" a ser utilizada para a melhoria dos serviços, e é necessário que haja certa flexibilidade administrativa para adaptar os serviços às novas exigências do cidadão-usuário. Para Marianella Fadel e Regis Filho (2009), "a chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas". Mas o despertar para a importância de fornecer serviços com qualidade não basta, "é preciso que haja um processo contínuo de monitoração das percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço, identificação das causas das discrepâncias encontradas e adoção de mecanismos adequados para a melhoria".

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Na hora de promover melhorias no serviço público, alguns aspectos devem ser levados em consideração. **As melhorias podem abranger**: a diminuição de tempo de resposta a um requerimento feito pelo usuário; a inclusão de preferências dos usuários, através de pesquisas com eles; a simplificação dos trâmites; a redução dos erros; a redução de custos (Lorigados; Lima; Sanchez, 2003).

A quantidade de vezes que um cidadão tem que ir/retornar a um órgão público para resolver algo também é um indicador de que os serviços têm qualidade, e constitui item de melhoria.

Histórico da qualidade na Administração Pública

Em **1990**, para incentivar a busca pela **qualidade** e a **redução de custos**, Collor lançou o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP. O **objetivo** do programa era apoiar o esforço de modernização da empresa brasileira, através da promoção da qualidade e produtividade, com vistas a aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país. No entanto, o programa estava direcionado para a iniciativa privada.

Em maio de **1991** cria-se o **subprograma Qualidade e Produtividade na Administração Pública,** voltado para a área pública. Este programa **buscava a sensibilização** para a qualidade no setor público, com ênfase em ferramentas e melhorias de processo. O programa estabeleceu uma **meta** para a Administração Pública: aumento de nível de satisfação dos usuários de 10% ao ano, e **meta geral** de 70% de satisfação dos usuários em 2002. Em 2004 (avaliação do PPA 2000-2003), constatou-se que os **órgãos que aderiram ao programa** obtiveram 81,3% de satisfação dos usuários, quanto aos serviços prestados.

Ainda em **1991**, foi criada a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. A primeira premiação privada ocorreu já em 1992, mas **a premiação pública somente foi instituída em 1998**. Atualmente, a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ – (de Direito Privado) tem como **missão** "disseminar os fundamentos da Excelência em Gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil". A FNQ é um órgão brasileiro, sem fins lucrativos, de estudos sobre excelência organizacional. Foi instituída em 11 de outubro de 1991, por 39 organizações privadas e públicas. A Fundação recebe contribuições anuais de empresas que são classificadas em membros beneméritos e mantenedores.

Em **1995**, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado apresentou **dois programas** como instrumentos de administração da qualidade e da melhoria das práticas na Administração Pública Federal: **o Programa de Qualidade e Participação**, de aplicação geral na Administração Pública Federal; e **o Programa de Reestruturação e Qualidade dos Ministérios**, voltado a promover a readequação das estruturas administrativas dos Ministérios.

Atenção!!!

O Programa da Qualidade e Participação era o principal instrumento de mudança da cultura burocrática para a cultura gerencial na Administração Pública.

O **Programa Qualidade e Participação** na Administração Pública foi instituído em **1996**, como instrumento básico da modernização da gestão pública, com **ênfase** nos princípios da **qualidade** e da **participação** dos funcionários no nível operacional. **Buscava não apenas uma mudança na forma de gestão, mas também na cultura das organizações**, no que diz respeito à cooperação entre administradores e funcionários: buscava introduzir novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros e na participação dos funcionários na definição dos processos de trabalho, com vistas a uma maior qualidade dos serviços, dentro da filosofia do erro zero e da maior cooperação entre funcionários e administradores.

Os **objetivos gerais** deste programa eram dois: **1.** Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização de seus princípios, com ênfase na participação dos servidores; e **2.** Apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados. O programa QPAP tinha como **princípios:** satisfação do cliente; envolvimento de todos os servidores; gestão participativa; gerência de processos; valorização do servidor público; constância de propósitos; e melhoria contínua.

A implantação da gestão da qualidade foi considerada um fator crítico para o sucesso da Reforma Gerencial do Estado. Os programas implantados nos Ministérios contaram com um comitê estratégico, composto por autoridades responsáveis pelo planejamento estratégico e um grupo Técnico de Apoio encarregado de assessorar o comitê. A metodologia proposta previu o desenvolvimento de **quatro grandes produtos**, como coloca Bresser-Pereira:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

1° – estabelecimento de um **marco referencial** de exame e identificação de competências e objetivos de governo. Isso para delimitar o alcance e a natureza das mudanças a serem implementadas;

2° – a proposição de um **arranjo organizacional**, levando em conta o conjunto do Ministério, seus órgãos e entidades vinculadas. É nesse momento que a missão, a visão de futuro do setor e os objetivos estratégicos são formulados. É aqui também que as funções são identificadas e distribuídas entre as organizações do setor; consequentemente, a melhor estrutura organizacional pode ser escolhida em cada caso;

3° – a avaliação do **modelo de gestão** — do grau de atendimento e dos critérios de excelência de gestão;

4° – a formulação de um **Plano de Reestruturação e Melhoria da Gestão**, que é elaborado especificamente para o Ministério, e que reflete todas as decisões tomadas nos passos anteriores.

Em **1999**, surge o **Programa de Qualidade no Serviço Público**, que defendeu uma nova cultura dentro do Governo, justamente abordando os pontos mais importantes da Administração Pública gerencial: foco no usuário-cidadão, gestão por resultados, inovação nos instrumentos gerenciais e o envolvimento dos servidores de todos os níveis, visando à contínua melhoria na prestação dos serviços. O PQSP tinha duas **finalidades principais:** a melhoria da gestão **e** o foco em resultados — notadamente aqueles relativos à satisfação do cidadão enquanto usuário de serviços públicos e destinatário da ação do Estado. Sua **principal missão** era implantar a gestão pública por resultados na Administração Pública brasileira, com vistas a transformar o setor público em benefício do cidadão. Tinha dois **objetivos gerais**:

1. apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e participação dos servidores, na delegação, na racionalidade no modo de fazer, na definição clara de objetivos e no controle dos resultados; e

2. promover o controle social.

A atuação do Programa de Qualidade no Serviço Público encontrava-se subdividida em **três áreas:**

• **Qualidade do Atendimento ao Cidadão:** visa orientar as organizações públicas brasileiras no estabelecimento dos padrões de qualidade do atendimento ao cidadão e na realização de pesquisa de satisfação do usuário dos serviços públicos;

• **Mobilização das Organizações Públicas Brasileiras:** procura estimular, orientar e apoiar as organizações públicas na implementação de ações de melhoria baseadas no Modelo de Excelência em Gestão Pública;

• **Avaliação e Melhoria da Gestão:** efetua o reconhecimento das organizações públicas brasileiras engajadas no processo de melhoria contínua da gestão por meio do Prêmio de Qualidade do Governo Federal.

Em **2005**, foi implantado o **GesPública** – **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização,** resultado da evolução histórica de diversas iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência, visando a contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público – orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência –, de ser contemporâneo – alinhado ao estado-da-arte da gestão –, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum – e de ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

Por sua vez, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) representa a principal referência a ser seguida pelas instituições públicas que desejam aprimorar constantemente seus níveis de gestão. Como todo modelo de gestão, o MEGP contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial (liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), técnicas e tecnologias para sua aplicação (como, por exemplo, a Carta de Serviços ao Cidadão, o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia de Gestão de Processos, o Guia ‘d’ Simplificação Administrativa e o Instrumento de Avaliação da Gestão) e práticas de gestão implantadas com sucesso. Para que tanto o Modelo de Excelência em Gestão Pública quanto o próprio Programa GesPública acompanhem a dinâmica da sociedade brasileira e estejam em conformidade com as necessidades dos cidadãos, são fundamentais ações contínuas de inovação do modelo, de sua comunicação e de garantia de sua sustentabilidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Nos últimos anos, o GesPública utilizou-se de uma estratégia de sucesso alicerçada no trabalho voluntário de representantes de instituições públicas, desenvolvendo e divulgando conceitos e soluções para gestão, implantando e mobilizando núcleos regionais e setoriais nas unidades da federação e realizando avaliações do nível de gestão das instituições, seja por meio de auto avaliações, seja nos ciclos anuais do Prêmio Nacional da Gestão Pública. Destaque também foi dado a iniciativas relacionadas ao atendimento ao cidadão, tais como o desenvolvimento de estudos, guias e eventos para as centrais de atendimento integrado e a recente publicação do Decreto de Simplificação do Atendimento.

Com o Decreto Presidencial que instituiu 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública, a estratégia do Programa para cumprimento de sua missão foi ajustada de forma a facilitar a construção coletiva de uma agenda de gestão e a adesão das instituições aos princípios da Carta de Brasília, documento elaborado em conjunto pelo Ministério do Planejamento e pelo CONSAD e que contém um conjunto de orientações para a melhoria da gestão pública em nosso País. Em especial, foi criado um fórum nacional permanente de discussão do tema, foi lançado o Portal Nacional da Gestão Pública (www.gespublica.gov.br) e os processos de trabalho que sustentam o GesPública passaram a ser a articulação, o fomento e a mobilização de redes de gestão, com geração de conhecimento em gestão pública.

Tais alterações vêm promovendo mudanças culturais no relacionamento entre o conjunto de instituições brasileiras, tais como:

-a possibilidade de adesão ao GesPública de qualquer pessoa física ou jurídica pelo uso de instrumentos de gestão ou mesmo pela simples participação nos fóruns de discussão presentes no Portal da Gestão Pública;

-a ampliação das ferramentas disponíveis e a avaliação de sua qualidade pelos próprios integrantes da Rede Nacional de Gestão Pública;

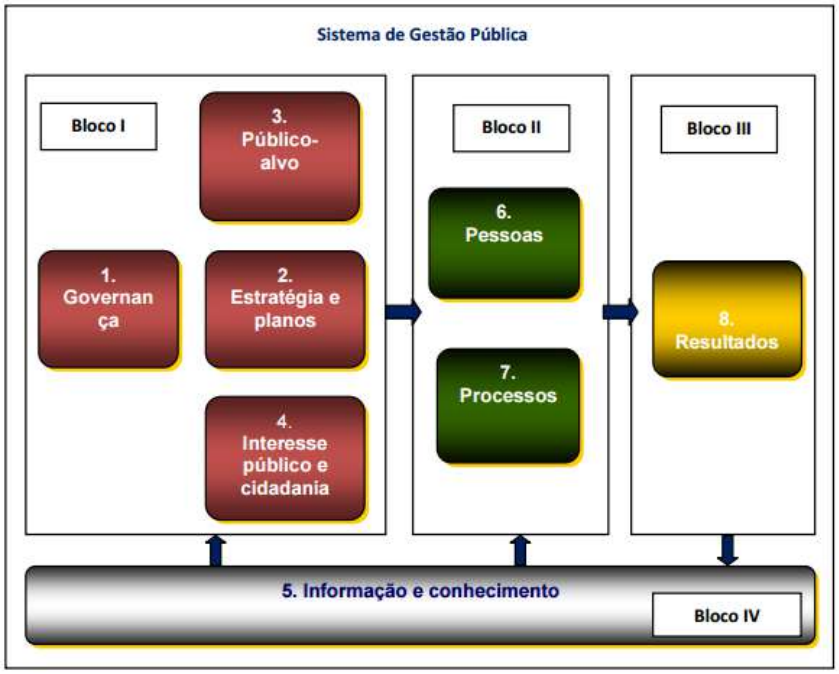
-o estabelecimento de parcerias com especialistas em assuntos que vão desde a teoria de redes e de sistemas complexos até a disposição de soluções de gestão; e

- a intensa comunicação entre os participantes do movimento pela melhoria da gestão, por meio dos mais eficientes canais (vídeos, ensinos à distância, redes sociais e blogs de gestão).

Em uma visão mais ampla do Programa, iniciativas como a proposta de contratualização do desempenho, a lei orgânica da administração, o desenvolvimento e a implantação de indicadores de desempenho, a adequação da força de trabalho das organizações e as ações dos programas de cooperação internacional para a execução da agenda federativa se integram no cumprimento da missão de melhorar os serviços prestados à sociedade.

Visão sistêmica do Modelo de Excelência em Gestão Pública

A gestão pública pode ser representada graficamente como um sistema constituído por oito dimensões integradas e interativas, conforme exibido na Figura I.



1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A excelência da gestão pública implica a adoção de métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes, que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade em cada uma dessas dimensões. O investimento permanente e contínuo em práticas de excelência em todas as dimensões do sistema, abaixo representado, conduz a uma gestão pública de excelência e reproduz, dentro do órgão/entidade público, o Ciclo PDCA.

Este ciclo está representado pelos quatro blocos que contém juntos, as oito dimensões do Modelo. No modelo, os fundamentos da excelência estão representados em aspectos de gestão tangíveis e mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, relativos às dimensões de 1 a 7, dispostos em assertivas. Na dimensão 8, o modelo orienta para a apresentação de resultados da ação institucional nas sete outras dimensões.

Na Figura I, as oito dimensões estão distribuídas em quatro blocos. O primeiro é o bloco do Planejamento, constituído pelas quatro primeiras dimensões do Modelo: Governança, Estratégia e planos, Sociedade e Interesse público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade. O segundo bloco é o da Execução e se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos.

Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O quarto bloco, de Informação e conhecimento, representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, consequentemente, seu desempenho.

As dimensões do MEGP

O MEGP organiza a gestão com alto desempenho institucional e excelência gerencial e subsidia a promoção da melhoria da Gestão do órgão/entidade pública.

Dimensão Governança

Governança pode ser entendida como o exercício de autoridade, controle, gerenciamento e poder de governo. É a maneira pela qual o poder é exercício no gerenciamento dos recursos econômicos, políticos e sociais para o desenvolvimento do país.

Está, portanto, relacionada à capacidade de implementação das políticas públicas, em seus aspectos políticos, técnicos, financeiros e gerenciais.

Esta dimensão implica a capacidade institucional de orientar-se em direção ao cumprimento de sua finalidade e competências institucionais, de forma a gerar valor para a sociedade e atuar em conformidade com os parâmetros constitucionais e legais impostos à Administração Pública. A formulação e a implementação de políticas públicas, em qualquer esfera de governo, requer o entendimento da realidade, a identificação das causas críticas e as formulações sobre produtos e resultados que permitam a otimização do uso dos recursos públicos escassos disponíveis.

A Governança está relacionada com a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, entre outros de que dispõem as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados obtidos. Sendo assim, é mais do que uma forma eficaz e eficiente de executar o ‘negócio governo’. Está relacionada à legalidade e legitimidade, sendo mais do que valores estritamente empresariais. Governança pública é uma atividade complexa que envolve o ‘governo’ de complexas redes sociais nos setores políticos.

A qualidade da governança está relacionada, também, à capacidade do sistema de liderança do órgão ou entidade em atuar de forma coesa e orientada para o alcance dos objetivos institucionais, assim como de envolver e motivar todos os servidores ou empregados do quadro de pessoal. Os líderes, na gestão pública de excelência, devem orientar e direcionar o órgão ou entidade pública ao cumprimento de suas finalidades legais – é deles o papel de promover a compreensão interna e externa sobre o papel institucional do órgão ou entidade e garantir o seu desempenho, na estrita observância de suas competências, observadas as orientações gerais e prioridades de governo.

Para tanto, é fundamental que a alta direção disponha e utilize métodos de coordenação, articulação e supervisão para promover a internalização de valores e princípios da administração pública; a unidade de objetivos e a ação integrada; a gestão dos principais riscos presentes na área de atuação do órgão ou entidade; a transparência; a participação e o controle social e, especialmente, a eficiência administrativa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

São aspectos de excelência institucional, característicos da dimensão de governança:

a) a formação e a gestão de líderes;

c) a estruturação do processo decisório de forma a favorecer a decisão célere, concertada e voltada para a geração de valor social;

d) a prática institucional de monitoramento e avaliação sistemáticos de seu desempenho, com base em indicadores, com vistas ao contínuo reposicionamento do órgão ou entidade e atualização da estratégia, a fim de melhor atender às demandas e aos desafios internos e externos.

A dimensão governança amplia o conceito de liderança, adotado nas versões anteriores do MEGP - amplia as dimensões e amplitudes do papel do órgão público e da sua capacidade de exercer a governança pública no setor em que atua.

Dimensão Estratégia e Planos

Uma gestão pública de excelência deve contemplar processos formais de formulação e implementação da estratégia, fundamentados no exercício de pensar o futuro e integrados ao processo decisório.

A estratégia deve atender aos objetivos e dispor de metas e planos articulados, para as unidades internas. Deve ser formulada a partir da prospecção dos resultados institucionais que se espera alcançar, considerados os recursos internos e externos; assim como os fatores intervenientes, especialmente aqueles que possam representar riscos ou oportunidades ao desempenho organizacional.

São requisitos de relevância para a excelência do processo de definição e implementação da estratégia:

a. identificação de possíveis parcerias com agentes públicos e privados e potenciais conflitos de atuação;

b. o conhecimento dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria do próprio desempenho institucional;

c. as necessidades de investimento e inovação de forma a atender requisitos específicos do setor em que atua;

d. o alinhamento ao Plano Plurianual;

e. o desdobramento da estratégia em planos específicos que atendam às outras dimensões do sistema de gestão públicas; tais como plano de tecnologia; capacitação; melhoria e inovação da capacidade de gestão; gestão patrimonial; gestão do conhecimento; gestão da comunicação; e

f. a vinculação da programação orçamentária à estratégia.

Dimensão Público Alvo

Esta dimensão refere-se às práticas gerenciais direcionadas ao relacionamento do órgão/entidade com a sociedade e abrange a imagem institucional, o conhecimento que a sociedade tem do órgão ou entidade e a maneira como se relaciona com a sociedade e induz sua participação.

O MEGP contempla, em sua Dimensão Público Alvo, práticas direcionadas, entre outras:

a. à identificação e classificação dos públicos alvos e de suas necessidades e expectativas;

b. ao tratamento dessas necessidades e expectativas, inclusive no redesenho dos processos institucionais, para a geração de resultados mais efetivos;

c. ao atendimento à Lei de Acesso à Informação;

d. à comunicação ao cidadão sobre os seus serviços e padrões de atendimento (Carta ao Cidadão);

e. à manutenção de canais de comunicação acessíveis e adequados aos perfis de seus públicos alvos;

f. ao gerenciamento da qualidade do atendimento ao público;

g. ao tratamento das solicitações, reclamações e sugestões;

h. ao fortalecimento das relações com a sociedade, inclusive por meio de instrumentos de pesquisa, ausculta e concertação.

O critério também analisa a imagem e o conhecimento mútuo existente entre o órgão/entidade e o público. O processo é uma proposta para democratizar a administração pública, valorando a legitimidade, a participação da sociedade e as consultas aos usuários cidadãos.

Dimensão Interesse Público e Cidadania

A Dimensão Interesse Público e Cidadania diz respeito à observância do interesse público e ao regime administrativo e a participação e o controle social.

Um sistema de gestão pública de excelência contempla, nesta Dimensão, práticas direcionadas, entre outras:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

a. à identificação e avaliação dos principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados à atuação do órgão ou entidade;

b. à capacidade de prevenir ou mitigar impactos adversos na sociedade ou no ambiente, decorrentes de sua atuação;

c. à identificação da necessidade de atualização ou adequação da ordem constitucional/legal;

d. à conscientização das partes interessadas quanto à responsabilidade social e ambiental e à sustentabilidade econômica;

e. à observância dos direitos alcançados por públicos específicos;

f. à análise dos resultados de auditorias internas e externas, para a identificação de riscos institucionais;

g. à observância interna do regime administrativo imposto à atuação institucional;

h. à manutenção de mecanismos efetivos para a atuação pautada pela ética pública; e

i. ao estímulo à sociedade à participação e ao controle social.

Dimensão Informação e Conhecimento

A Dimensão representa a capacidade de gestão das informações e do conhecimento, especialmente a implementação de processos gerenciais que contribuam diretamente para a seleção, coleta, armazenamento, utilização, atualização e disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários internos e externos, com o apoio da tecnologia da informação.

As informações podem ser relativas ao desempenho global institucional, aos seus processos internos, especialmente aos finalísticos; aos públicos alvos; aos servidores e ao ambiente externo, especialmente aos referenciais comparativos. O importante é que as informações estejam relacionadas a todas as partes interessadas no desempenho institucional, bem como abordem os aspectos relevantes da área de atuação do órgão/entidade, intrínsecos ou relativos à estratégia.

Além disso, a gestão pública de excelência deve contemplar a implementação de processos gerenciais que objetivem a identificação, o desenvolvimento, a geração, a proteção e o compartilhamento do conhecimento.

Dimensão Pessoas

A excelência da gestão pública pressupõe sistemas de trabalho estruturados, que considerem as competências, os requisitos técnicos, tecnológicos e logísticos necessários para a execução dos processos institucionais, de forma a cumprir as finalidades do órgão ou entidade. Inclui as adequadas estruturação e alocação de cargos efetivos, funções e cargos em comissão; os padrões remuneratórios e a alocação interna. São particularmente relevantes os investimentos em adequado dimensionamento da força de trabalho; em gestão de competências institucionais e profissionais; e na estruturação de sistemas de remuneração e de gestão do desempenho sintonizados com os paradigmas do gerenciamento por resultados.

Além disso, implica a existência de processos de capacitação e desenvolvimento dos servidores e da garantia de um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem-estar, da satisfação e da motivação dos agentes públicos.

Dimensão Processos

A Gestão pública de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais.

O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional.

Entre os processos finalísticos e de apoio, dos órgãos e entidades públicos, destacam-se, pela relevância do investimento e aperfeiçoamento, os seguintes:

A. o atendimento ao público;

B. a gestão de parcerias com entidades civis;

C. a gestão financeira;

D. a gestão de suprimentos;

E. a gestão do patrimônio público.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Dimensão Resultados

De nada adianta o investimento nas sete primeiras dimensões se esse investimento não gerar os resultados esperados para a sociedade, o mercado e o próprio setor público. A Gestão orientada para Resultados é considerada uma poderosa ferramenta metodológica de monitoramento e avaliação das ações dos governos em sistemas políticos democráticos. Avaliar os resultados obtidos nas ações de governo, respeitando as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade, permite aos agentes políticos estabelecer correções nos rumos dos seus processos de trabalho, como também propicia oportunidades de desenvolver estratégias de acompanhamento aos cidadãos.

Questões

01. (ANATEL - Técnico Administrativo - CESPE) Julgue os itens a seguir, acerca do modelo do GESPUBLICA.

Os objetivos do GESPUBLICA incluem a eliminação do déficit institucional, a promoção da governança de políticas públicas, da eficácia e da efetividade da ação governamental bem como a promoção da gestão democrática, participativa e transparente.

( ) Certo ( ) Errado

02. (UFRN - Administrador - COMPERVE) O Modelo de Excelência na Gestão Pública, também chamado de GESPÚBLICA, é sustentado por fundamentos que servem de orientação aos gestores para a prestação de um serviço público de qualidade. Um deles é a geração de valor, que significa:

(A) o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento com o alcance e a melhoria dos resultados organizacionais, atuando de forma inspiradora e motivadora para as pessoas.

(B) a busca contínua e o alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

(C) o alcance de resultados consistentes que assegurem o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

(D) a criação de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

03. (TCE-PI - Auditor Fiscal de Controle Externo - FCC) GESPUBLICA é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Foi implementado em 2005, resultado da evolução histórica de iniciativas do Governo Federal para a promoção da Gestão Pública de excelência. Esse programa

(A) promove a descrição detalhada dos processos, na medida em que cada fase seja precedida da transferência documental, reduzindo custos com erros e aumentando o prazo de atendimento ao usuário-cidadão.

(B) é de origem japonesa, com forte influência norte- americana, cujo foco principal é a desrregulamentação de determinados setores da economia, a fim de proporcionar aumento na competitividade entre as organizações privadas.

(C) foi instituído para mudar a cultura burocrática nas entidades públicas e conceder premiação para as melhores soluções apresentadas. Esse programa é gerido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ.

(D) objetiva a institucionalização das Normas ISO - Organização Internacional de Padronização, sediada na Suíça, no setor público brasileiro, para melhorar o gerenciamento dos elementos internos e externos à organização pública.

(E) visa eliminar o déficit institucional, promover a governança, a eficiência e a gestão democrática participativa, bem como assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental.

04. (TRE-MA – Analista Judiciário – Contabilidade – IESES) O Modelo de Excelência em Gestão Pública vinculado ao Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA caracteriza-se como um sistema de gestão de referência para as organizações do setor público brasileiro. Identifique a alternativa que contemplam os oito critérios do Modelo:

(A) Liderança; Estratégias e Planos; Cliente; Sociedade; Aprendizado e Crescimento; Pessoas; Processos; Resultados.

(B) Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

(C) Liderança; Estratégias; Cidadãos; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos Internos; Resultados Sociais.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) Liderança; Planejamento; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

05. Sobre o Decreto Federal n. 5.378/2005 é correto afirmar, EXCETO:

(A) Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

(B) Os critérios para avaliação da gestão de que trata este Decreto são estabelecidos em consonância com o modelo do Programa Nacional de Controle da Qualidade.

(C) O Comitê Gestor terá a seguinte composição, entre outros, representantes de órgãos e entidades da administração pública, assim como de entidades privadas com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, conforme estabelecido pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

(D) Ao Comitê Gestor compete, entre outros, reconhecer e premiar os órgãos e entidades da administração pública, participantes do GESPÚBLICA, que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

06. O Decreto n° 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, ao instituir o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPUBLICA), teve como finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Nessa linha de entendimento, para a consecução dos seus diversos objetivos, é da competência do Comitê Gestor criado pelo respectivo Decreto

(A) propor ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão o planejamento estratégico do GESPÚBLICA.

(B) instituir tributos que possibilitem a obtenção de recursos e demais meios para a execução das ações do GESPÚBLICA.

(C) encaminhar projeto de lei da LOA ao Congresso Nacional, com a finalidade de descentralizar a gestão do GESPÚBLICA.

(D) interferir nos resultados do GESPÚBLICA.

(E) vetar o reconhecimento e premiação dos órgãos e entidades da administração pública, participantes do GESPÚBLICA, mesmo que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

07. De acordo com o art. 2.º do Decreto n. o 5.378/2005, o GesPublica deve contemplar a formulação e a implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no Plano Plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais. Essas ações têm como objetivo

(A) assegurar a efetividade da ação governamental por meio da reestruturação das instituições de controle.

(B) promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

(C) promover a governabilidade, por meio de um modelo autocrático, participativo, transparente e ético.

(D) promover a inclusão da agenda de políticas públicas do Estado nas organizações do primeiro setor.

(E) reduzir o endividamento da administração indireta e aprimorar a eficácia das ações governamentais.

Respostas

01. Resposta: Certo.

02. Resposta: C.

Geração de Valor: Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

03. Resposta: E.

O GESPÚBLICA deve contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem: eliminar o déficit institucional; promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; promover a eficiência e assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

04. Resposta: B.

Os **Critérios de Excelência** garantem à organização uma melhor compreensão de seu sistema gerencial, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão, do mercado e do cenário local ou global onde a empresa atua ou se relaciona. **São eles:** liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos e resultados.

05. Resposta: B
06. Resposta: A
07.Resposta: B

Técnicas de arquivamento: classificação, organização, arquivos correntes e protocolo.

Métodos / técnicas de arquivamento

ATENÇÃO: *Os métodos de arquivamento são um dos assuntos de Arquivologia mais cobrados em concurso público. Talvez o que caia com mais constância, sobretudo as regras de alfabetação (método alfabético), o método geográfico e o método numérico simples.*

Conceito dado pelo Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística, revela que métodos de arquivamento é = *Sequência de operações que determina a disposição dos documentos de um arquivo ou coleção, uns em relação aos outros, e a identificação de cada unidade.*

IMPORTANTE: *O uso de métodos de arquivamento apropriados é muito importante para o organismo, pois dessa forma quem trabalha com a documentação irá organizá-la melhor (arranjo, disposição), a fim de recuperá-la com rapidez quando for necessário.*

Mas, como escolher o método mais adequado?

Cada organismo deve adotar métodos de arquivamento que atendam às suas necessidades específicas, levando-se em consideração a estrutura da entidade e as características dos documentos a serem arquivados.

O ideal é a instituição não adotar um único método de arquivamento, e sim vários deles, considerando sempre a documentação existente nos setores componentes de determinada empresa.

DIVISÃO

- CLASSES

Os métodos de arquivamento são divididos em duas grandes classes:
• básicos
• padronizados

- BÁSICOS

Podemos dividir os métodos básicos em:
• alfabético (principal elemento a ser considerado num documento: nome)
• geográfico (principal elemento: local ou procedência)
• numérico (principal elemento: número)
• ideográfico (principal elemento: assunto)

Observações:
1ª) Os métodos numéricos podem ser: simples/cronológico/dígito-terminal
2ª) Os métodos ideográficos podem ser:
• alfabético (enciclopédico/dicionário)
• numérico (duplex/decimal /unitermo ou indexação coordenada)

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

-PADRONIZADOS

Variadex

É o método alfabético, acrescentando cores (excelente auxiliar mnemônico) às letras.

Trabalha-se com 5 cores diferentes. As cores são atribuídas em função da 2ª letra do nome de entrada no arquivo. As guias são coloridas e as notações alfabéticas.

Ex.: LETRAS → CORES
O, P, Q e abreviações → azul

Cores convencionadas:
A – D e abreviações – ouro ou laranja
E – H e abreviações – rosa ou amarelo
I – N e abreviações – verde
O – Q e abreviações – azul
R – Z e abreviações – palha ou violeta

As cores são cambiáveis, de acordo com as nossas conveniências

Obs.: Não precisa memorizar a tabela acima. Numa prova, aparece um nome específico, e aí basta ao candidato usar as regras de alfabetação, e atribuir a cor em função da segunda letra do nome de entrada no arquivo, como mostra o exemplo da cliente Carolina Souto Neto. A tabela vem inserida na prova.

-**Automático** - Usa-se para arquivar nomes, evitando acumular pastas de sobrenomes iguais. Combina letras, números e cores

-**Soundex -** Usa-se para arquivar nomes, reunindo-os pela semelhança da pronúncia, apesar de a grafia ser diferente.

-**Mnemônico -** Usa-se para codificar os assuntos através da combinação de letras em lugar de números. As letras são consideradas símbolos, pelo fato de este método pretender auxiliar a memória do arquivista, a fim de possibilitar, de forma mais ágil, a recuperação da informação.

Rôneo - Combina letras, números e cores. Está obsoleto.

ATENÇÃO: *Os métodos padronizados raramente caem em prova, sobretudo para cargos de nível médio. Caem mais para cargos de nível superior ou para concursos envolvendo a área Arquivística, ligados aos profissionais da área. Mesmo assim, o mínimo que o concursando deve saber é identificá-los (VASM-R, estão lembrados). Vale ressaltar, ainda, o fato de os métodos automático e soundex não serem utilizados nos arquivos brasileiros, e os métodos mnemônico e rôneo estarem obsoletos.*

SISTEMAS

Os métodos básicos e padronizados fazem parte de dois grandes sistemas:
• direto
• indireto

- Sistema direto

O próprio nome sugere: busca direta ao local de guarda do documento, sem o auxílio de índice ou quaisquer outros instrumentos de pesquisa.

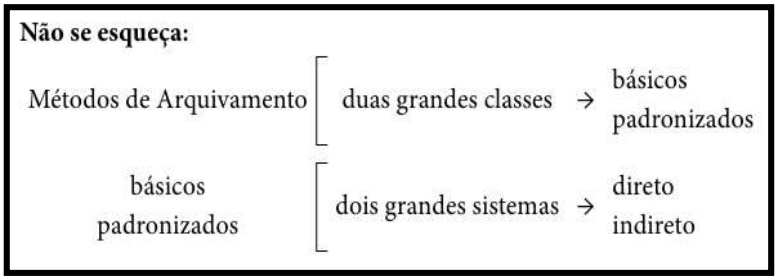
Exemplos: métodos alfabético e geográfico.

- Sistema indireto

Para recuperar o documento é necessário recorrer a um índice alfabético remissivo ou a um determinado código.

Exemplo: métodos numéricos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Método alfabético

É o sistema mais simples, fácil, lógico e prático, porque obedecendo à ordem alfabética pode-se logo imaginar que não apresentará grandes dificuldades nem para a execução do trabalho de arquivamento, nem para a procura do documento desejado, pois a consulta é direta.

Método numérico simples

Consiste em numerar as pastas em ordem da entrada do correspondente ou assunto, sem nenhuma consideração à ordem alfabética dos mesmos, dispensando assim qualquer planejamento anterior do arquivo. Para o bom êxito deste método, devemos organizar dois índices em fichas; numas fichas serão arquivadas alfabeticamente, para que se saiba que numero recebeu o correspondente ou assunto desejado, e no outro são arquivadas numericamente, de acordo com o número que recebeu o cliente ou o assunto, ao entrar para o arquivo. Este último índice pode ser considerado tombo (registro) de pastas ocupadas e, graças a ele, sabemos qual é o último número preenchido e assim destinaremos o número seguinte a qualquer novo cliente que seja registrado.

Método alfabético numérico

Como se pode deduzir pelo seu nome, é um método que procurou reunir as vantagens dos métodos alfabéticos simples e numérico simples, tendo alcançado seu objetivo, pois desta combinação resultou um método que apresenta ao mesmo tempo a simplicidade de um e a exatidão e rapidez, no arquivamento, do outro. É conhecido também pelo nome de numeralfa e alfanumérico.

Método geográfico

Este método é muito aconselhável quando desejamos ordenar a documentação de acordo com a divisão geográfica, isto é, de acordo com os países, estados, cidades, municípios etc. Nos departamentos de vendas, por exemplo, é de especial utilidade para agrupar os correspondentes de acordo com as praças onde operam ou residem.

Método específico ou por assunto

Indiscutivelmente, o método específico, representado por palavras dispostas alfabeticamente, é um dos mais difíceis processos de arquivamento, pois, consistindo em agrupar as pastas por assunto, apresenta a dificuldade de se escolher o melhor termo ou expressão que defina o assunto. Temos o vocabulário todo da língua à nossa disposição e justamente o fato de ser tão amplo o campo da escolha nos dificulta a seleção acertada, além do que entra muito o ponto de vista pessoal do arquivista, nesta seleção.

Método decimal

Este método foi inspirado no Sistema Decimal de Melvil Dewey. Dewey organizou um sistema de classificação para bibliotecas, muito interessante, o qual conseguiu um grande sucesso; fora publicado em 1876.

Dividiu ele os conhecimentos humanos em dez classes, as quais, por sua vez, se subdividiram em outras dez, e assim por diante, sendo infinita essa possibilidade de subdivisão, graças à sua base decimal.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Método simplificado

Este a rigor não deveria ser considerado propriamente um método, pois, na realidade, nada mais é do que a utilização de vários métodos ao mesmo tempo, com a finalidade de reunir num só móvel as vantagens de todos eles.

Classificação

A Classificação de Arquivos é o esquema elaborado a partir do estudo das estruturas e funções da instituição e análise do arquivo por ela produzido, pelo qual se distribuem os documentos em classes, de acordo com métodos de arquivamento específicos.

Com base na obra da professora Marilena Leite Paes[5], podemos classificá-los de acordo com:
– as entidades mantenedoras;
– os estágios de sua evolução;
– a extensão de sua atuação;
– a natureza dos documentos

Entidades mantenedoras

a) Públicos - federal, estadual e municipal.
b) Institucionais - instituições educacionais, igrejas, corporações não lucrativas, sociedades e associações.
c) Comerciais - empresas, corporações e companhias.
d) Famílias ou pessoais.

Extensão de sua atuação

a) Setoriais - quando existem arquivos espalhados nos mais diversos setores da organização.
b) Gerais ou centrais - quando todos os documentos gerados estão reunidos em um único arquivo.

Os documentos de arquivos são classificados da seguinte forma:

• o gênero;
• a espécie;
• a natureza do assunto.

Sobre o Gênero

O gênero dos documentos está ligado à maneira de representá-los, de acordo com os seus diversos suportes. São eles:

- Textuais – manuscritos, datilografados ou impressos.
São documentos cuja informação esteja em modo escrito ou textual. Os documentos textuais se apresentam, basicamente, manuscritos, datilografados ou impressos. Esses tipos de documentos constituem a grande parte dos acervos arquivísticos administrativos, principalmente no âmbito da Administração Pública.
Figuram como exemplos contratos, atas, relatórios, certidões etc. devidamente redigidos e apresentados em texto.

- Cartográficos – Aqueles que representam, de forma reduzida, uma área maior. Apresentam-se em formatos e dimensões variáveis, contendo representações geográficas, arquitetônicas ou de engenharia

[5] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(mapas, plantas, perfis, layouts etc.). Essa denominação para tais tipos de documentos deve-se à Cartografia, ciência que se dedica, inclusive, ao estudo de áreas e confecção de mapas.

- Iconográficos – São os que têm suas informações em forma de imagem estática. Recebem essa denominação porque apresentam ícones, figuras e imagens que não estejam em movimento. Como exemplos podem-se citar as fotografias (que mais especificamente podem ser chamadas de documentos fotográficos), negativos, diapositivos, slides, desenhos e demais gravuras, em modo estático. O arquivo fotográfico de um Jornal, a título de ilustração, é considerado um arquivo iconográfico.

- Filmográficos – documentos com imagens em movimento. Exemplos: filmes, fitas videomagnéticas. Lembre-se do cinema antigo, em que não havia ainda a tecnologia sonora inserida nos filmes daquela época. Há instituições arquivísticas dedicadas apenas ao tratamento de tal tipo de documento.

- Sonoros – documentos com registros fonográficos, ou seja, aqueles cuja informação esteja em forma de som. Um arquivo de fitas K7, de discos de vinil, de CDs musicais, por exemplo, são arquivos sonoros.

- Micrográficos – São arquivos em suporte fílmico resultantes da microrreprodução de documentos. Eles se apresentam como microformas, tais como os microfilmes e as microfichas. A microfilmagem, por exemplo, é a técnica de reprodução de documentos aplicada para a geração desse tipo documental

- Informático – São documentos que necessitam do computador para que sejam lidos. Essa leitura se dá através de um software, que tem a capacidade de decifrar as informações em linguagem de máquina (bits e bytes) contidas num hardware e traduzi-las para a linguagem humana. Esse hardware (ou suporte) que comporta as informações pode ser um HD (disco rígido), um CD-ROM, um CD-R, um CD-RW etc.

Eles são também denominados documentos digitais, uma vez que são constituídos por dígitos binários (Zeros e Uns – 0 e 1). Ex.: um arquivo do processador de texto MSWord, da planilha MSExcel, um arquivo de áudio do formato MP3 etc.). Na literatura arquivística, alguns autores também os denominam “documentos eletrônicos”.

- Audiovisuais – são documentos que têm suas informações em forma de som e imagem em movimento. Observe que a junção da ideia de documentos sonoros com a de documentos filmográficos resulta na classificação dos documentos audiovisuais. Nesse sentido, pode-se exemplificar esse tipo documental citando os arquivos de emissoras de televisão, a título de ilustração, os quais são constituídos por fitas de vídeo VHS, DVDs etc., decorrentes da acumulação de registros próprios de sua produção televisiva.

- **Formato documental** – está relacionado com as características “físicas” de um suporte (material físico onde se registra a informação).

Exemplos: caderno, códice (livro de registro), livro.

De acordo com a Professora Heloísa Bellotto, os termos gênero, espécie e tipo documental possuem as seguintes definições:

• Gênero – “configuração que assume um documento de acordo com o sistema de signos de que seus executores se serviram para registrar a mensagem”.
• Espécie – “configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nele contidas”.
• Tipo – “configuração que assume a espécie documental de acordo com a atividade que a gerou”.

Assim sendo, um relatório é exemplo de “espécie documental”. Quando especificamos a espécie (relatório financeiro, relatório de recursos humanos), temos a caracterização de “tipos documentais”.

Logo, podemos exemplificar:
Contrato, Edital e Certidão são espécies documentais.
Contrato de Prestação de Serviços, Edital de Concurso Público e Certidão de Nascimento são tipos documentais.
Portanto, podemos concluir que o tipo documental é a espécie mais a sua atividade ou razão funcional.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Atenção!!!

Estas categorias classificatórias podem ocorrer simultaneamente em alguns casos quando, em um determinado documento, existirem características peculiares tanto a um gênero quanto a outro.

Sobre a Espécie[6]

A espécie dos documentos está ligada ao seu *aspecto formal.* Existem vários atos que dão origem às espécies, além da maneira de se registrar as informações nos documentos (como estão dispostas). De acordo com Heloísa Bellotto, são eles:

- Atos normativos – ditam regras e normas expedidas por autoridades administrativas (de cumprimento obrigatório). Exemplos: leis, decretos, medidas provisórias, regulamentos, portarias.

- Atos enunciativos – emitem uma opinião, esclarecendo sobre certo assunto. São aqueles de caráter opinativo, que esclarecem os assuntos, visando fundamentar uma solução. Exemplos: pareceres, votos, relatórios.

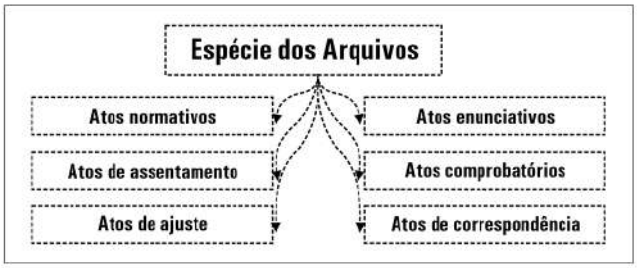
- Atos de assentamento – São os configurados por registros, consubstanciando assentamento sobre fatos ou ocorrências. Exemplos: apostilas, atas, termos e autos de infração,

- Atos comprobatórios – São documentos que comprovam assentamentos, decisões etc. Como o próprio nome sugere, são direcionados a certificar ou atestar determinadas situações. Temos como exemplo: traslados, certidões, atestados, cópias autênticas ou idênticas.

- Atos de ajuste – representam acordos firmados (entre duas ou mais partes). São representados pelos documentos pactuais, sendo acordos em que a Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal é parte. Exemplos desta espécie de documentos: tratados, convênios, contratos, termos aditivos

- Atos de correspondência – Objetivam a execução dos atos normativos em sentido amplo. Temos como exemplos: avisos, cartas, ofícios, memorando, mensagem, edital, intimação, notificação, telegrama, telex, telefax, alvará e circular.

Figura: Espécie dos Arquivos.



Fonte: Santos e Reis, 2013.

Deve-se destacar aqui que espécie documental é diferente de tipo documental.

De acordo com Bellotto, enquanto a espécie documental é a configuração que assume um documento de acordo com a disposição e a natureza das informações nele contidas, o tipo documental é a configuração que assume a espécie documental de acordo com a atividade que a gerou.

Observe-se o exemplo a seguir, que tem a finalidade de distinguir tais categorias teóricas:

ESPÉCIE	TIPO
Contrato	Contrato de Aluguel
Relatório	Relatório de Viagem
Termo	Termo de Posse

[6] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Natureza dos documentos

a) Arquivos especiais – custodiam documentos de formas físicas distintas, que merecem tratamento especial no seu armazenamento, acondicionamento, registro, controle, conservação, entre outros procedimentos técnicos.

Exemplos: slides (diapositivos), filmes, fotografias, discos, mapas, cd-rom etc.;

b) Especializados – custodiam documentos procedentes da experiência do homem em um campo específico, não importando a forma física apresentada por eles. Tais arquivos são conhecidos, indevidamente, como "arquivos técnicos".

Exemplos: de engenharia, contábeis, de imprensa, médicos ou hospitalares, etc.

Sobre a Natureza do assunto[7]

Quanto à natureza do assunto, os documentos podem ser caracterizados como:

- Ostensivos ou Ordinários – Qualquer pessoa pode consultar o documento (a sua divulgação não prejudica a instituição).

- Sigilosos – Tais documentos são limitados a um número restrito de pessoas. Por essa razão, devem ser adotadas medidas especiais de salvaguarda (segurança, proteção) na sua custódia e disseminação.

Quanto ao grau de sigilo, os documentos públicos podem ser: Ultrassecreto, secreto e reservado (não existe mais o grau confidencial).

Ultrassecreto - Esta classificação é dada aos assuntos que requeiram excepcional grau de segurança e cujo teor ou características só devam ser do conhecimento de pessoas intimamente ligadas ao seu estudo ou manuseio. São assuntos normalmente classificados como ultrassecretos aqueles da política governamental de alto nível e segredos de Estado, tais como: negociações para alianças políticas e militares, planos de guerra, descobertas e experimentos científicos de valor excepcional, informações sobre política estrangeira de alto nível.

Secreto - Consideram-se secretos os assuntos que requeiram alto grau de segurança e cujo teor ou características podem ser do conhecimento de pessoas que, sem estarem intimamente ligadas ao seu estudo ou manuseio, sejam autorizadas a deles tomar conhecimento, funcionalmente. São documentos considerados secretos os referentes a planos, programas e medidas governamentais, os assuntos extraídos de matéria ultrassecreta que, sem comprometer o excepcional grau de sigilo da matéria original, necessitam de maior difusão, tais como: planos ou detalhes de operações militares, planos ou detalhes de operações econômicas ou financeiras, aperfeiçoamento em técnicas ou materiais já existentes, dados de elevado interesse sob aspectos físicos, políticos, econômicos, psicossociais e militares de países estrangeiros e meios de processos pelos quais foram obtidos, materiais criptográficos importantes que não tenham recebido classificação inferior (PAES, 2005, p. 30).

Reservado - Esta classificação diz respeito aos assuntos que não devem ser do conhecimento do público em geral. Recebem essa classificação, entre outros, partes de planos, programas e projetos e suas respectivas ordens de execução; cartas, fotografias aéreas e negativos que indiquem instalações importantes (PAES, 2005, p. 30).

Prazos máximos de classificação (restrição) de acesso à informação:

- no grau ULTRASSECRETO – 25 anos;
- no grau SECRETO – 15 anos;
- no grau RESERVADO – 5 anos.

[7] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Observação importante[8]:

De acordo com o Decreto Federal nº 7.724, de 16 de maio de 2012 (que regulamenta a Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 – inerente à Lei de Acesso à Informação Pública), diz o artigo 47, inciso IV: Compete à Comissão Mista de Reavaliação de Informações **"prorrogar por uma única vez**, e por período determinado não superior a vinte e cinco anos, o prazo de sigilo de informação classificada no grau **ultrassecreto**, enquanto seu acesso ou divulgação puder ocasionar ameaça externa à soberania nacional, à integridade do território nacional ou grave risco às relações internacionais do País, **limitado ao máximo de cinquenta anos o prazo total da classificação."**

Portanto, somente no maior grau de sigilo – o "ultrassecreto" –, pode ocorrer a prorrogação (uma vez, por igual período). Nos demais graus de sigilo (secreto e reservado) não existe a possibilidade de prorrogação do prazo de restrição do documento.

Questões

01. (POLÍCIA CIENTÍFICA – PE - Perito Papiloscopista – Cespe/2016) O instrumento técnico utilizado para a classificação de documentos em arquivos é o(a)

(A) catálogo seletivo.
(B) quadro de arranjo.
(C) plano de destinação.
(D) tabela de temporalidade.
(E) inventário.

02. (DPU - Agente Administrativo – Cespe/2016) A respeito da gestão da informação e de documentos e dos tipos documentais, julgue o item que se segue.

Os documentos de arquivo, quanto à natureza do assunto, podem ser ostensivos ou sigilosos.

( ) Certo ( ) Errado.

03. (UFF - Auxiliar em Administração – COSEAC) Quanto ao gênero, como ensina Paes no livro "Arquivo: teoria e prática", os documentos em suporte fílmico resultantes da microrreprodução de imagens, mediante utilização de técnicas específicas, são classificados como:

(A) cartográficos.
(B) sonoros.
(C) micrográficos.
(D) iconográficos.
(E) textuais.

04. (UFF - Auxiliar Administrativo – COSEAC) No que se refere à classificação dos documentos, segundo Marilena Leite Paes, os documentos podem ser:

(A) iconográficos: documentos em formatos e dimensões variáveis, contendo representações geográficas, arquitetônicas ou de engenharia.
(B) sonoros: documentos manuscritos, datilografados ou impressos.
(C) micrográficos: documentos em suporte fílmico resultantes da microrreprodução de imagens, mediante utilização de técnicas específicas.
(D) cartográficos: documentos com dimensões e rotações variáveis, contendo registro fonográficos.
(E) filmográficos: documentos em suportes sintéticos, em papel emulsionado ou não, contendo imagens estáticas.

05. (MPU – UnB/Cespe) Quanto às tipologias documentais e aos suportes físicos, julgue o próximo item.

Os documentos do gênero iconográfico têm suporte sintético, em papel emulsionado ou não, e contêm imagens estáticas, tais como ampliações fotográficas, slides, diapositivos e gravuras.

06. (Consulplan/TSE – Técnico Judiciário) "Boletim de ocorrência e certidão de nascimento configuram-se como exemplos de _____ documental." Assinale a alternativa que completa corretamente a afirmativa anterior.

(A) forma;
(B) espécie;

[8] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(C) formato;
(D) tipo

07. (FCC/TRE/SP – Técnico Judiciário) De acordo com o gênero, os documentos de arquivo podem ser identificados como:
(A) técnicos, administrativos, culturais e históricos;
(B) masculinos, femininos e neutros;
(C) pessoais, institucionais, públicos e privados;
(D) textuais, iconográficos, sonoros e audiovisuais;
(E) correntes, centrais, intermediários e permanentes

08. (DPE/TO - Assistente de Defensoria Pública - COPESE) Relativamente ao tema documentação assinale a alternativa CORRETA:

I. Do ponto de vista bibliográfico, documento é qualquer obra manuscrita ou impressa;
II. Com o surgimento da informática a documentação perdeu importância no processo de tomada de decisão;
III. No passado a documentação era estática, funcionava como um simples arquivo;
IV. A documentação, juridicamente falando, representa uma prova em favor de fato ou informação;

(A) Todas as assertivas são verdadeiras
(B) Todas as assertivas são falsas
(C) As assertivas I, II e III são verdadeiras
(D) Somente a assertiva II é falsa

09. (DPE-TO - Analista em Gestão Especializado - COPESE – UFT) Dados ou informações referentes a sistemas, instalações, programas, projetos, planos de operações de interesse da defesa nacional, a assuntos diplomáticos e de inteligência e a planos ou detalhes, programas ou instalações estratégicas, cujo conhecimento não-autorizado possa acarretar dano grave à segurança da sociedade e do Estado. Esta definição, que consta do Decreto Presidencial n. 4553, de 27 de dezembro de 2002, se refere aos documentos classificados como:
(A) Reservados
(B) Confidenciais
(C) Secretos
(D) Ultrassecretos

10. (FCC/TRE/AL – Técnico Judiciário – Área Administrativa) Relatório, relatório de viagem, rascunho, filme e livro são, respectivamente, exemplos de:

(A) gênero, formato, suporte, espécie e tipo;
(B) forma, formato, gênero, tipo e espécie;
(C) suporte, formato, espécie, gênero e tipo;
(D) espécie, tipo, forma, suporte e formato;
(E) tipo, espécie, formato, suporte e gênero.

11. (Ministério da Saúde – UnB/Cespe) Para a arquivística, os vocábulos forma e formato possuem significados bem distintos. Denomina-se formato a configuração física do material sobre o qual as informações são registradas, de acordo com a natureza e o modo como foi confeccionado; por exemplo: cartaz, caderno, livro, mapa, rolo de filme, entre outros. Já a forma refere-se ao estágio de preparação e de transmissão de documentos; por exemplo: original, cópia, minuta, rascunho.

12. (TRE/PI – FCC) Papel, caderno, relatório e relatório de viagem são, respectivamente, exemplos de:
(A) gênero, suporte, tipo e espécie.
(B) suporte, formato, espécie e tipo.
(C) espécie, forma, formato e suporte.
(D) tipo, espécie, suporte e técnica de registro.
(E) formato, técnica de registro, gênero e forma.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

13. (Fiocruz) Quanto ao gênero, os documentos de arquivo podem ser:
(A) manuscritos – datilografados – impressos – informáticos;
(B) textuais – cartográficos – gráficos – impressos;
(C) escritos ou textuais – cartográficos – iconográficos – filmográficos – sonoros – micrográficos – informáticos;
(D) públicos e privados;
(E) particular – oficial – público – coletivo.

Respostas

01. Resposta: B.
a) catálogo seletivo - errada. Catálogo que toma por unidade documentos previamente selecionado, pertencente a um ou mais fundos ou arquivos, segundo um critério temático.
b) quadro de arranjo - certa. Esquema estabelecido para o arranjo dos documentos de um arquivo a partir do estudo das estruturas, funções ou atividades da entidade produtora e da análise do acervo. Expressão adotada em arquivos permanentes.
c) plano de destinação - errada. É o conjunto de instrumentos que permite que, em decorrência da avaliação, se encaminhe os documentos à guarda temporária ou permanente, à eliminação e/ou à reprodução. Esquema no qual se fixa a destinação dos documentos.
d) tabela de temporalidade - errada. Instrumento de destinação aprovado por autoridade competente, que determina prazos e condições de guarda tendo em vista a transferência, recolhimento, descarte ou eliminação de documentos.
e) inventário - errada. Instrumento de pesquisa que descreve, sumária ou analiticamente, as unidades de arquivamento de um fundo ou parte dele, cuja apresentação obedece a uma ordenação lógica que poderá refletir ou não a disposição física dos documentos.

02. Resposta; Certo.
Quanto à natureza do assunto, os documentos são classificados em ostensivos (documentos sem restrição de acesso) e sigilosos (documentos de acesso restrito, que exigem cuidados especiais, no que se refere à custódia e divulgação).

03. Resposta: C
Documentos micrográficos são documentos em suporte fílmico resultante da microrreprodução de imagens, mediante utilização de técnicas específicas. Ex.: rolo, microficha, jaqueta e cartão-janela.

04. Resposta: C
A mesma explicação dada na questão 6 que inclusive é da mesma banca a respeito do mesmo concurso com a única mudança do ano da realização. Perceba que muitas vezes as bancas costumam repetir os assuntos e a mesma lógica de estruturação de suas questões.

05. Resposta: CERTO.
Gênero iconográfico (ícone, imagem). As características referentes aos documentos do gênero iconográfico estão corretas. Os documentos inseridos neste contexto possuem imagens fixas, paradas, estáticas, como uma fotografia, uma gravura, entre outros.

06. Resposta: D.
Esta questão versa sobre o estudo da tipologia documental. Observe que, como estudamos, o tipo documental se constitui a partir da espécie documental. Portanto, “boletim” e “certidão” são exemplos de espécie documental, sendo que “boletim de ocorrência” e “certidão de nascimento” são considerados tipos documentais, objeto da letra d, visto que há a junção da função geradora do documento à espécie documental. Assim, a letra d está correta. Nunca é demais lembrarmos que cópia, original, minuta, rascunho e esboço são exemplos da alternativa a, que se refere à forma dos documentos arquivísticos, diferentemente do formato – objeto da letra c –, que possui como exemplos: livro, caderno, códice e microficha.

07. Resposta: D.
O gênero refere-se ao modo pelo qual os dados e informações estão registrados no suporte documental. Quanto ao gênero, os documentos podem ser textuais, iconográficos, sonoros, filmográficos,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

audiovisuais, cartográficos, micrográficos e informáticos. Nesse sentido, a letra d é a alternativa que representa a resposta correta.

08. Resposta: D

Com o surgimento da informática a documentação não perdeu a sua importância no processo de tomada de decisão, pois, pois o papel de um arquivo de guardar a documentação e fornecer as informações, que estão contidas em seu acervo, aos interessados de maneira rápida e segura não é substituído com o advento da informática.

09. Resposta: C

Os documentos secretos **s**ão os que requerem rigorosas medidas de segurança e cujo teor ou característica possam ser do conhecimento de servidores que, embora sem ligação íntima com seu estudo e manuseio, sejam autorizados a deles tomarem conhecimento em razão de sua responsabilidade funcional.

10. Resposta: D.

A questão apresenta uma relação de exemplos e pergunta ao candidato qual é a alternativa que corresponde corretamente a esses itens, em termos respectivos. De acordo com a classificação dos arquivos, sabemos que relatório é exemplo de espécie, relatório de viagem é exemplo de tipo documental, rascunho é forma, filme é suporte e livro, por fim, é exemplo de formato. Portanto a alternativa correta é a contida na letra d.

11. Resposta: CERTO.

Formato é a configuração física de um suporte (material onde se registra a informação). A forma é o preparo do documento e a maneira pela qual ele é transmitido (passado) a quem de direito.

Quanto aos exemplos de formato e forma documentais, estão corretos.

12. Resposta: B

Suporte é o carregador físico do documento (papel). Formato é a configuração física de um suporte (caderno). Espécie tem ligação com o “aspecto formal” de um documento. O tipo é a configuração que assume a espécie documental de acordo com a atividade que a gerou.

Portanto, quando se especifica a espécie, é o tipo. Relatório é espécie e relatório de viagem é o tipo. A letra B é a correta.

13. Resposta: C

Gênero é a designação dos documentos em relação aos seus diversos suportes.

Organização

Requisitos para uma boa organização de arquivos

a) **Apoio da cúpula organizacional** – este requisito está ligado ao chamado “recurso institucional”, ou seja, tudo aquilo que pode facilitar ou dificultar a nossa vida dentro do organismo. Óbvio que, com o apoio das chefias, vamos conseguir atingir os nossos objetivos com mais tranquilidade, superando um menor número de obstáculos. O trabalho fluirá de forma bem consistente.

b) **Trabalho em equipe** – fundamental em qualquer área. Trabalhar em grupo é muito importante. Por exemplo: um determinado profissional é especialista em conservação e restauração de documentos; o outro, em documentos eletrônicos. Logo, poderão trocar conhecimentos, quando for necessário.

c) **Pessoal treinado de forma adequada** – capacitar os recursos humanos, mantendo-os em contato com profissionais gabaritados, a fim de atingir a melhor qualidade possível nos serviços prestados nos arquivos.

d) **Métodos e sistemas de arquivamento eficazes** – para a rápida recuperação da informação.

e) **Espaço físico compatível com o acervo existente** – evita-se o “acúmulo documental”, e, consequentemente, preserva-se os documentos armazenados nesses espaços.

As etapas para a organização e administração de arquivos, segundo Paes (2004) são:

1. levantamentos de dados: O levantamento da produção documental pode ser realizado por meio de questionários, observações e entrevistas nos locais de trabalho. Ressalta-se aqui a importância de e conhecer a legislação referente aos âmbitos externos (leis, decretos, resoluções) e interno da instituição

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

que mantem os documentos, bem como os regulamentos existentes numa organização. É necessário que se conheça também a estrutura organizacional dos órgãos que mantem os documentos. Assim, pode-se fazer a coleta de dados ligadas a documentação da instituição (o gênero, a espécie, o estado físico do documento, o volume do acervo, entre outros), para se poder traçar um diagnóstico dentro da realidade da empresa.

2. Análise dos dados coletados: Para que os documentos sejam melhor organizados e administrados, faz-se requisito essencial que os envolvidos neste processo conheçam a documentação que eles têm em mãos, analisando as informações coletadas na etapa anterior minuciosamente, a fim de detectar os problemas existentes nos arquivos (podemos chamar isso de **diagnóstico da situação documental**).

3. Planejamento: Nesta etapa devem ser propostas soluções cabíveis para eliminar os problemas encontrados na análise dos documentos. Deve ser feito um "plano arquivístico", traçando-se metas necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Fundamental também a elaboração de um cronograma de trabalho, permitindo o controle dos prazos das sequências em que serão desenvolvidas as ações.

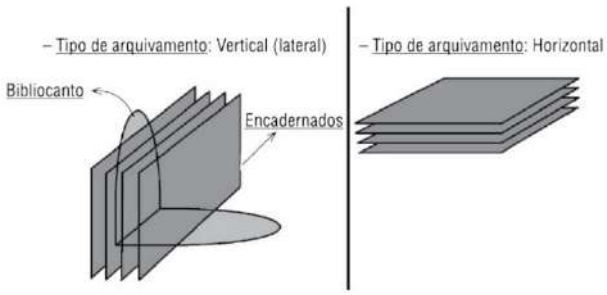
Elementos a serem considerados na elaboração de um plano de arquivo:
- o arquivo deve ocupar posição de destaque na estrutura da instituição (a mais alta possível);
- órgão capacitado que exerça o papel de coordenador dos serviços de arquivo;
- adoção de métodos eficientes de arquivamento;
- estabelecimento de regras de funcionamento dos arquivos e do protocolo;
- escolher instalações e equipamentos que atendam aos objetivos propostos;
- formação/organização de arquivos intermediário e permanente (caso seja necessário);
- recursos humanos;
- recursos financeiros

Tipos de arquivamento

Horizontal: os documentos são dispostos uns sobre os outros e arquivados em caixas ou estantes (nos arquivos permanentes ou de custódia), como também em escaninhos (para documentos do gênero cartográfico – mapas, plantas).

* Os escaninhos são pequenos compartimentos em gavetas.

Vertical: os documentos são colocados uns ao lado dos outros (lateral) ou atrás (frontal) possibilitando uma consulta mais ágil, sem precisar retirar outros documentos. Os documentos são armazenados, geralmente, em arquivos de aço. Nos arquivos correntes este tipo de arquivamento é o mais utilizado nos dias de hoje, por ser fácil de ser executado, conservado e atualizado. Além disso, são mais econômicos e ocupam menor espaço.



Fonte: Valentini, 2013.

Material de arquivo

• de consumo – pasta, ficha, guia divisória, tira de inserção etc. (menor durabilidade);
• permanente – arquivos, armário de aço, estante, fichário etc. (maior durabilidade).

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Algumas definições da professora Marilena Leite Paes (de forma sucinta):

a) Pasta: folha de cartolina, ou papelão resistente (dobrada ao meio). Pode ser suspensa, com projeção, lisa (ou corrida ou de corte reto).
b) Ficha: retângulo de cartolina para se registrar informações.
c) Guia divisória: retângulo de cartão forte que separa as partes dos fichários, juntando, em grupos, as fichas.
d) Tira de inserção: tira de papel picotada para se escrever as notações. São inseridas nas projeções.
e) Projeção: saliência na parte superior da guia divisória.
f) Posição: é o espaço ocupado pela projeção na guia divisória (contando da esquerda para a direita, temos a 1ª posição, 2ª posição, e assim por diante).
g) Janela: abertura na projeção para receber a tira de inserção.
h) Pé: saliência na parte inferior da guia divisória. No pé, existe uma pequena abertura por onde passa uma vareta, a fim de prender as guias à gaveta, chamada de ilhó.
i) Notação: inscrição feita na projeção ou na tira de inserção.
j) Arquivo: móvel para guardar documentos.
k) Armário de aço: móvel fechado, onde se guarda documentos classificados como sigilosos.
l) Estante: móvel aberto, com prateleiras.
m) Fichário: móvel de aço usado para guardar fichas.

4. Execução ou implantação e acompanhamento: Na implantação é chegada a hora de se colocar em prática tudo aquilo que foi planejado. Depois do trabalho realizado, é necessário que se faça um acompanhamento para ver se os objetivos foram realmente alcançados, ou se há necessidade de fazer alguma modificação visando melhorar ainda mais a qualidade dos serviços prestados, atendendo aos usuários com mais eficiência e deixando-os plenamente satisfeitos com o nosso assessoramento (***vide* esquema mnemônico**, abaixo):

Esquema mnemônico:
- antes da implantação – sensibilizar envolvidos (palestras, reuniões)
- treinar pessoal envolvido direta ou indiretamente na feitura das tarefas
- colocar em prática tudo o que foi planejado (implantação)
- ver se os objetivos foram plenamente alcançados (acompanhamento)
- melhorar a qualidade dos serviços (ajustes necessários)
- por fim, elabora-se o ***"manual de arquivo"***

Questões

01. (CRF/RJ – Agente Administrativo – Quadrix) Um acervo exige um arquivamento adequado que viabilize a localização dos documentos. Quando o documento é acondicionamento em seu local de guarda (pasta, gaveta ou caixa), o arquivamento pode ser feito de forma horizontal ou vertical. Sobre o arquivamento horizontal, leia as afirmativas.

I. É indicado para documentos de grandes dimensões, como mapas, plantas e papéis de grandes dimensões.
II. Nesse arquivamento, os documentos são arquivados lado a lado.
III. É o mais comum, sendo largamente adotado nos arquivos correntes e intermediários, onde o acondicionamento é feito em caixas ou pastas suspensas.
Está correto o que se afirma em:
(A) I, somente.
(B) I e II, somente.
(C) III, somente.
(D) II e III, somente.
(E) todas.

02. (CEMIG-TELECOM – Analista Administrativo Jr. –FRAMINAS) A organização de arquivos consiste, em qualquer instituição, no desenvolvimento de determinadas etapas de trabalho.

A etapa que se inicia pelo exame dos estatutos, regimentos, regulamentos, normas, organogramas e demais documentos que compõem a instituição mantenedora do arquivo é

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(A) Análise de dados coletados.
(B) Planejamento.
(C) Implantação e acompanhamento.
(D) Levantamento de dados

03. (SURG – Auxiliar Administrativo – CONSULPAM) A Organização de Documentos e Arquivos é um serviço que tem como FINALIDADE principal:
(A) Buscar meios de engavetar a papelada e agilizar o atendimento das pendências.
(B) Retirar os documentos das mesas dos profissionais e colocá-los em um arquivo, com o intuito de diminuir a documentação exposta.
(C) Criar uma técnica de incineração para diminuir a papelada.
(D) Criar instrumentos de controle e monitoramento do armazenamento e tráfego de documentos nas empresas, por intermédio da implantação de técnicas e metodologias de organização e gerenciamento de arquivos.

Respostas

01. Resposta: A.
O arquivamento horizontal consiste na disposição dos documentos uns sobre os outros e arquivados em caixas ou estantes (nos arquivos permanentes) e também em escaninhos (para documentos do gênero cartográfico: mapas, plantas).

02. Resposta: D.
O levantamento da produção documental pode ser realizado por meio de questionários, observações e entrevistas nos locais de trabalho. Ressalta-se aqui a importância de e conhecer a legislação referente aos âmbitos externos (leis, decretos, resoluções) e interno da instituição que mantem os documentos, bem como os regulamentos existentes numa organização. É necessário que se conheça também a estrutura organizacional dos órgãos que mantem os documentos. Assim, pode-se fazer a coleta de dados ligadas a documentação da instituição (o gênero, a espécie, o estado físico do documento, o volume do acervo, entre outros), para se poder traçar um diagnóstico dentro da realidade da empresa.

03. Resposta: D.
A organização de documentos e arquivos tem por finalidade desenvolver métodos de controle, monitoramento e movimentação dos documentos para que a sua localização seja rápida e eficiente.

Arquivos Correntes

CICLO DE VIDA DOS DOCUMENTOS/TEORIA DAS TRÊS IDADES.[9]

No âmbito da disciplina arquivística, são estabelecidas etapas para o efetivo gerenciamento dos documentos. O ciclo de vida dos documentos arquivísticos é tratado pela teoria das três idades. Seu objetivo é classificar os estágios ou fases pelas quais passam os documentos dentro da instituição (corrente, intermediária e permanente). Este é, com certeza, um dos assuntos mais presentes em provas de concursos públicos em matérias sobre Noções de Arquivologia.
A "Teoria das três idades", ou o ciclo de vida dos documentos (administrativos), ou os estágios de evolução dos arquivos" – a nomenclatura muda, mas o tema é um só.
São 3 (três) as idades, ou 3 os ciclos, ou 3 os estágios: corrente, intermediário e permanente (assim definidos em 1973, por Jean Jacques Valette):

1. Arquivo de Primeira Idade ou Corrente: "constituído de documentos em curso ou consultados frequentemente, conservados nos escritórios ou em repartições que os receberam e os produziram ou em dependência próximas de fácil acesso.

2. Arquivo de Segunda Idade ou Intermediário: "constituído de documentos que deixaram de ser frequentemente consultados, mas cujos órgãos que os receberam e os produziram pode ainda solicitá-

[9] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

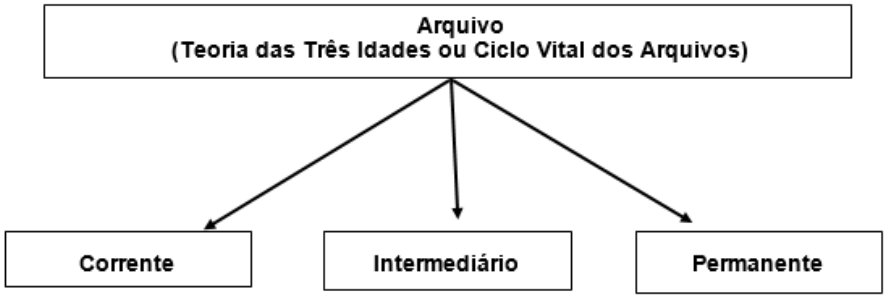
los para tratar de assuntos idênticos ou retomar um problema novamente focalizado. Não há necessidade de serem conservados próximos aos escritórios".

3. Arquivo de Terceira idade ou Permanente: "constituído de documentos que perderam todo valor de natureza administrativa e que se conservam em razão de seu valor histórico ou documental e que constituem os meios de conhecer o passado e a sua evolução. Estes são os arquivos históricos propriamente ditos, pois é nessa fase que os documentos são arquivados de forma definitiva".

Esquema mnemônico para você não esquecer das 3 (três idades):
Corrente → corre → tramita (consulta frequente)
Intermediário → transitoriedade (consulta não frequente)
Permanente → preservados sempre (matéria-prima da história)

Válido ressaltar que as 3 idades são complementares, cada uma corresponde à uma forma diferente de conservar e tratar os documentos e consequentemente, uma organização adequada.

Figura: As Três Idades dos Arquivos.



Fonte: Santos e Reis, 2013.[4]

O que define, de forma decisiva, a fase na qual o documento arquivístico está alocado é, por um lado a frequência de uso dos documentos pela entidade produtora ou acumuladora e, por outro, a identificação dos valores administrativo (primário) e histórico (secundário) presentes ou não os documentos.

Arquivos correntes[10]

Os arquivos correntes são assim considerados porque geralmente estão em tramitação, mas é importante enfatizar que em muitos casos, mesmo sem movimentação os documentos podem ser assim considerados. O critério que define tal *status* para tais arquivos é relacionado à frequência de sua utilização ou consulta.

Localização Física

Os documentos de primeira idade estão geralmente localizados próximos aos seus setores empresariais produtores e são conhecidos também, pela terminologia arquivística, como arquivos ativos. Tais documentos possuem valor administrativo para a empresa, valor este chamado de primário. Dentre as atividades realizadas no âmbito da fase corrente, podem ser destacadas as de protocolo, arquivamento, consulta, expedição e empréstimo de documentos.

Acesso aos documentos

No caso dos arquivos correntes há acesso restrito ao órgão produtor (gerador). Quem responde pelos documentos são os setores de origem.

Para se lembrar das atividades dos arquivos correntes, temos um bom mnemônico para você candidata, com relação aos arquivos correntes.
A palavra de ordem é CEPAE.
Observe abaixo e relembre os conceitos dessa "sigla":

[10] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Fonte: Santos e Reis, 2013.

Arquivos Intermediários[11]

Quanto aos arquivos intermediários, pode-se afirmar que eles poderão ser consultados e utilizados de modo esporádico por seus produtores, pois já cumpriram os seus principais objetivos na idade corrente junto à Administração.

Localização Física

Dessa forma, os documentos que já não são mais necessários nos departamentos empresariais devem ser transferidos para um arquivo central ou um arquivo geral, que possua esse caráter de guarda intermediária, a fim de serem cumpridos prazos precaucionais (discricionários) antes da destinação final deles (ou seja, a eliminação ou recolhimento para guarda permanente). Apesar de estarem longe dos setores organizacionais produtores, tais documentos ainda pertencem a eles. Esses arquivos são também conhecidos como semiativos e, juntamente com os arquivos correntes, são também possuidores de valor primário.

Acesso aos documentos

O acesso ao documento pelo público somente apenas quando a sua fonte geradora autorizar. Os documentos ainda pertencem ao setor de origem. A função destes arquivos é apenas a de guardar o documento para o referido setor.

Arquivos Permanentes

Os arquivos permanentes, por sua vez, são aqueles que deverão ser arquivados, são aqueles que deverão ser arquivados definitivamente e que, portanto, não podem ser eliminados jamais. Esses documentos devem ser preservados por apresentarem um valor histórico-cultural (secundário), ou seja, não mais possuem o valor primário.

São classificados como permanentes, por exemplo, os documentos que revelam a origem, a constituição e a evolução da instituição, normas, regulamentos e outros que se caracterizam como históricos para a instituição.

Localização Física

Os pesquisadores são o seu principal público. Por essa razão, devem estar localizados junto aos centros culturais ou próximos às universidades, com salas de consultas, a fim de receber os usuários em locais bem acessíveis e em um ambiente mais adequado.

Ao contrário das idades corrente e intermediária, tais arquivos são abertos ao público, isto é, não há restrições quanto à possibilidade de pesquisa por terceiros. Esta idade é também chamada de inativa, tendo como principais atividades a reunião da documentação histórica, o – arranjo – isto é, a classificação desses arquivos -, a conservação e a descrição dos documentos.

[11] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Acesso aos documentos

Neste caso, portanto o acesso é liberado ao público (não há restrições). Os documentos passam a fazer parte do acervo dos arquivos permanentes, não pertencendo mais ao setor de origem do mesmo, devido ao seu valor secundário.

Quando determinado conjunto de documentos é colocado em um arquivo permanente, mas ainda não pertence ao seu acervo, é denominado de "arquivo em depósito". Isso pode ocorrer quando, em uma empresa, não existe um arquivo intermediário para guardar os documentos que, embora sejam pouco consultados, ainda possuem valor primário para a administração. Dessa forma, a fim de liberar espaço nos arquivos correntes, esses documentos vão para o arquivo permanente de um determinado organismo, embora continuem pertencendo ao setor de origem, até cessar totalmente o seu valor administrativo.

Dicas Mnemônicas:

Arquivo corrente – valor primário
Arquivo intermediário – valor primário
Arquivo permanente – valor secundário

Transferência e recolhimento[12]

- Quando um documento passa do arquivo corrente para o intermediário, dizemos que houve uma transferência de documentos.
- Quando um documento passa do arquivo intermediário para o permanente, dizemos que houve um recolhimento de documentos.

Observações:

a) em certos casos, determinados documentos podem passar (ser recolhidos) do arquivo corrente direto ao permanente (obedecendo a Tabela de Temporalidade da instituição), sem passar pelo arquivo intermediário. Quando isso ocorrer, também dizemos que houve um recolhimento de documentos;

b) **um documento de valor permanente pode voltar a ser corrente**. Por exemplo, um processo "engavetado" há muito tempo pode ser desarquivado (certo assunto nele registrado volta a ser objeto de debate, após anos de esquecimento), tornando-se novamente muito consultado pela administração por algum período.

Um mnemônico que você pode trabalhar para não esquecer sobre o arquivo permanente: As pessoas de mais idade ainda têm o costume de dizer, ao ir dormir: "vou me recolher", pois as suas atividades naquele dia já se encerraram. Por isso, associem o arquivo permanente (a última idade deste contexto, a da documentação mais antiga) sempre ao termo recolhimento.

Os documentos transferidos para os arquivos intermediários ou recolhidos para os arquivos permanentes continuam tendo valor. Se deixassem de tê-lo, seriam eliminados. Portanto, tais procedimentos são realizados por causa da "frequência de uso dos documentos" e não em função do seu valor.

Prazo de guarda dos documentos nos arquivos[13]

Arquivos	Anos
Correntes (setoriais)	1 ano
Gerais ou centrais (continuação da idade corrente)	5 a 10 anos
Intermediários	20 anos
Permanentes (tempo de existência do documento, e não de sua guarda)	25 ou 30 anos, a contar data de sua produção ou do fim de trâmite

Fonte: Bellotto, 2004[14].

[12] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

[13] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

[14] *Heloisa Liberalli Bellotto, Arquivos permanentes. Tratamento documental. Segunda edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: FGV, 2004, 320pp. ISBN 85-225-0474-1.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Os documentos de arquivo são acumulados nos respectivos setores (órgãos produtores) com uma frequência constante. Novos documentos são produzidos/ recebidos quase que diariamente.

Depois de um certo tempo (em torno de 1 ano), os arquivos correntes (setoriais) não têm mais espaço para guardar um número maior de documentos.

Assim sendo, aqueles menos consultados são mandados para um arquivo central do respectivo órgão produtor, onde permanecem por tempo aproximado de 5 a 10 anos.

Após este tempo, os documentos são transferidos para os arquivos intermediários, neles ficando por cerca de 20 anos, no aguardo do destino que os cercam. Se não tiverem valor secundário, serão eliminados; caso contrário, serão recolhidos aos arquivos permanentes, a fim de serem guardados para sempre. Geralmente, os documentos recolhidos nesses arquivos nasceram há 25 ou 30 anos.

Valor primário e valor secundário dos documentos[15]

- Valor primário (ou imediato, ou administrativo) – uso dos documentos pelo órgão de origem (produtor), baseando-se nos fins de sua criação.

- Valor secundário (ou permanente, ou de arquivo, ou mediato) – uso dos documentos pelo órgão produtor e por terceiros, baseando-se em fins diversos daqueles para os quais eles foram gerados. O documento é utilizado como fonte de pesquisa e informação.

Os documentos relacionados à origem e aos objetivos da instituição possuem valor secundário e, na terceira fase do ciclo vital, são de guarda permanente.

Dica Importante: As bancas organizadoras dos vários concursos públicos costumam elaborar questões mencionando os termos "valor primário e/ou secundário" dos documentos. Já sabemos que os documentos que estão nos arquivos correntes e intermediários possuem valor primário e os que estão nos arquivos permanentes possuem valor secundário. Portanto, candidato(a), caso caia valor primário – pense imediatamente nas duas primeiras idades. Se cair valor secundário – associe no ato aos arquivos de 3ª idade.

ATENÇÃO!!!: Quando determinado conjunto de documentos é colocado em um arquivo permanente, mas ainda não pertencente ao seu acervo, é denominado "arquivo em depósito[16]".

Por exemplo, se cair em uma prova a seguinte afirmação:

"Os documentos de valor secundário são arquivados definitivamente nos arquivos intermediários."

Certo ou errado?

Afirmação errada, porque valor secundário é valor permanente (arquivos permanentes).

Logo, após determinado tempo, os documentos de valor secundário serão recolhidos em definitivo aos arquivos permanentes.

Termos associados às idades dos arquivos[17]

Podemos associar vários termos aos arquivos correntes, intermediários e permanentes.

Por exemplo, os arquivos administrativos são associados aos correntes, os pré-arquivos aos intermediários e os arquivos históricos aos permanentes. Nos diversos concursos têm caído essas associações, mencionam os seguintes termos: arquivo ativo e arquivo morto. Para o candidato ter melhores possibilidades de acertar uma questão com tais conteúdos, basta saber que o ativo está ligado ao corrente, e o morto, ao permanente.

Dessa forma, a questão torna-se fácil, desde que o concursando domine tal tema abordado.

---

[15] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

[16] *VALENTINI, R. Arquivologia para Concursos: Teoria e 166 questões – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.*

[17] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Abaixo, apresentaremos uma dica que pode ser muito válida para seus estudos:

Dica importante:

Todos os documentos de arquivo nascem com uma finalidade administrativa – valor primário – pois são gerados em decorrência dos atos ou funções administrativos de um organismo. Desse modo, em termos gerais, é possível constatar que os documentos não nascem com um valor histórico ou secundário. Tal valor cultural é, geralmente, adquirido após transcorrido um determinado período. Um exemplo disso é a carta de Pero Vaz de Caminha. A famosa carta nasceu destituída de qualquer valor histórico. Ela foi elaborada com uma finalidade de caráter administrativo, isto é, informar ao rei de Portugal o descobrimento das terras brasileiras.

A título de ilustração, a fim de exemplificar e motivar a produção de maior sentido sobre este específico assunto, coloca-se a seguir um exemplo prático, que acontece geralmente em muitas organizações.

Pode aqui, então, ser considerada a seguinte situação:

Em uma empresa X, a política de arquivos estabelecida define que os assentamentos individuais dos funcionários devem permanecer arquivados no setor de pessoal dessa empresa, enquanto o referido colaborador estiver trabalhando, ou seja, enquanto sua situação for de atividade na organização.

Após o desligamento do funcionário da empresa, por quaisquer motivo (exoneração, demissão, etc.), o seu respectivo assentamento individual deverá ser transferido para o Arquivo Geral da Instituição, que passará a custodiar a referida pasta do ex-colaborador. É nessa fase intermediária de arquivamento que o documento irá aguardar um determinado prazo, estabelecido por uma Tabela de Temporalidade de Documentos, para ser, finalmente, eliminado ou descartado, respeitada a legislação trabalhista, previdenciária e outros aspectos.

Nessa situação, já que a política de arquivos da empresa X estabelece essa forma de processo (aqui concebido como atividade ou fluxo de trabalho ou workflow) e, além disso, determina o descarte do documento após certo período legal (prescrição), o assentamento individual do ex-funcionário não será arquivado definitivamente na instituição, isto é, não irá à fase permanente de arquivamento. Dessa forma, então, ele será apenas um arquivo corrente e um arquivo intermediário.

É possível, agora, concluir que todos os documentos serão obrigatoriamente correntes. Há uma probabilidade muito grande de passarem pela fase intermediária, de forma a aguardar prazos administrativos e legais. E, certamente, poucos conseguirão viver eternamente de forma perpétua.

Glossário Arquivístico

ARRANJO: Sequência de operações intelectuais e físicas que visam à organização dos documentos de um arquivo ou coleção, de acordo com um plano ou quadro previamente estabelecido.

***Fonte:** *Dicionário de Terminologia Arquivística – 2005.*

GESTÃO DE DOCUMENTOS: Conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento. Também chamado administração de documentos.

PRESCRIÇÃO: Extinção de prazos para a aquisição ou perda de direitos contidos nos documentos.

TEORIA DAS TRÊS IDADES: Teoria segundo a qual os arquivos são considerados correntes, intermediários ou permanentes, de acordo com a frequência de uso por suas entidades produtoras e a identificação de seus valores primário e secundário

***Fonte:** *Dicionário de Terminologia Arquivística – 2005.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Dica de prova:

Corrente	Intermediário	Permanente
1ª idade	2ª idade	3ª idade
Setorial	Pré-arquivo	Histórico
Administrativo	Records centers	De custódia
Ativo	Semiativo	Passivo
Vivo	Limbo	Morto
De movimento	Purgatório	Estático
Em curso	Transitório	Final

Comentários sobre alguns termos[18]:

1º) Alguns termos pouco usados no Brasil: "Records Centers" – Centros Intermediários de Documentos, como é conhecido o arquivo intermediário nos EUA e Canadá; Limbo, na Grã-Bretanha; Purgatório, nos Estados Unidos da América.

2º) Núcleos de arquivo são os arquivos setoriais, ou seja, os arquivos descentralizados, onde os documentos são consultados com frequência.

3º) Arquivos administrativo, ativo, vivo, de movimento, em curso – associados aos arquivos correntes devido à finalidade dos arquivos (funcional, administrativa, imediata), com documentos consultados constantemente, como já sabemos, estando ou não em movimentação (tramitando).

4º) Pré arquivo – termo originário da França (Pré archivage); ligado ao arquivo intermediário, vem antes dos arquivos propriamente ditos – os permanentes.

5º) Os termos associados aos arquivos intermediários devem-se ao fato de os documentos estarem nesta idade aguardando a sua destinação final. Daí a sua característica: transitoriedade. Além disso, também o uso não mais frequente dos documentos (não mais ativo). Exemplo da diminuição gradativa da frequência está implicitamente no termo: semiativo. Um documento, quando torna-se semiativo, se não tiver valor secundário, será eliminado; caso contrário, será recolhido ao arquivo permanente.

6º) Os termos associados aos arquivos permanentes estão intimamente relacionados com a "última idade" – por exemplo: definitivo, final; também estão ligados ao valor secundário (fonte de pesquisa e informação) do documento – por exemplo: histórico.

7º) O termo arquivo morto de vez em quando cai em prova. Este termo popularizou-se e é muito utilizado até nas grandes empresas. Caso caia, é só pensar nos arquivos permanentes.
Comentário: Os profissionais da área arquivística não utilizam o termo "arquivo morto", pois é inadequado, uma vez que os documentos de valor secundário devem ser preservados em caráter definitivo, devido ao seu valor histórico, probatório e informativo, como já vimos anteriormente. Representam a matéria-prima da história, sendo muito importantes (não devem ser descartados), podendo ser consultados pelos pesquisadores/administradores a qualquer tempo, em face de seu uso científico, social e cultural. O termo utilizado pelos arquivistas é arquivo permanente ou histórico, pois morto dá ideia de algo sem vida. E, se assim fosse, seria ilógico guardar documentos irrelevantes.

8º) Os arquivos intermediários só devem ser criados caso fique comprovada a importância deles no ciclo documental. Geralmente, existem em âmbito governamental (público), pois documentos oficiais há em grande quantidade, além de estarem dispersos fisicamente. Quanto à documentação de natureza privada, apenas empresas de grande porte e detentoras de massa documental preocupam-se em construir pré-arquivos. Quando ocorre a passagem dos documentos da idade corrente para a segunda idade, o arquivista irá conferir a documentação transferida, providenciando, em seguida, medidas de conservação e restauro dos documentos. A classificação proveniente dos arquivos correntes será mantida.

[18] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Os coordenadores dos depósitos de guarda intermediária devem[19]:

- atender às solicitações feitas pelos órgãos produtores;
- aplicar as tabelas de temporalidade, a fim de selecionar os documentos para eliminação ou recolhimento;
- administrar as transferências de novos documentos para o seu arquivo, assim como o recolhimento de documentos de valor secundário para o arquivo definitivo.

A criação dos limbos deve-se, principalmente, à economia de espaço, pessoal, equipamento e tempo. Com o propósito de se evitar a multiplicação de depósitos e manter a política arquivística obedecendo a um padrão predeterminado, o arquivo intermediário deverá ser subordinado ao arquivo permanente.

Questões

01. (DPE/MT – Assistente Administrativo – FGV) A adoção da Teoria das 3 idades revolucionou as técnicas arquivísticas e, consequentemente, o uso dos arquivos. Segundo essa teoria, os arquivos passam:

(A) por 3 estágios distintos de arquivamento: corrente, intermediário e permanente, de acordo com as espécies documentais neles contidas.

(B) por 3 procedimentos técnicos distintos de arquivamento: eventual, intermediário e inativo, de acordo com o valor dos documentos.

(C) por 3 finalidades distintas de arquivamento: ativo, inativo e corrente, de acordo com os assuntos dos documentos.

(D) por 3 finalidades distintas de arquivamento: histórico, probatório e informativo, de acordo com o uso que se faz dos documentos.

(E) por 3 estágios distintos de arquivamento: corrente, intermediário e permanente, de acordo com o uso que se faz dos documentos.

02. (TRT – 3ª Região – Analista Judiciário – Arquivologia – FCC) O *Dicionário brasileiro de terminologia arquivística* associa a teoria das três idades ao ciclo vital dos documentos porque

(A) em cada uma das três idades previstas na teoria os documentos devem passar, cada qual, por um ciclo de vida completo.

(B) toda teoria necessita de um ciclo vital para que sua formulação seja plenamente aceita.

(C) essa teoria consagra que os documentos de arquivo podem passar por três idades durante sua vida útil.

(D) o ciclo vital não pode prescindir de uma teoria para poder ser plenamente aceito.

(E) o documento não seria de arquivo se a teoria não aceitasse seu ciclo vital completo.

03. (Câmara Municipal de Caruaru – Técnico Legislativo – FGV) Segundo a teoria das três idades, os arquivos que têm sob sua guarda documentos de uso eventual pela administração que os produziu, devendo ser conservados em depósitos de armazenagem temporária, aguardando os prazos, são os arquivos

(A) correntes.

(B) intermediários.

(C) permanentes.

(D) de primeira idade.

(E) de terceira idade

04. (CRO/SP – Assistente Administrativo – VUNESP) O ciclo de vida dos documentos é determinante na intervenção e gestão do arquivo, dessa forma,

(A) todos os documentos produzidos na instituição devem ser recolhidos para o arquivo permanente no período definido pela legislação.

(B) os documentos em idade corrente de arquivamento e que apresentam valor administrativo e vigência atual, devem ser armazenados em locais próximos à área de produção.

(C) todos os documentos produzidos na instituição devem ser transferidos aos arquivos centrais ou intermediários como medida de precaução.

[19] *SANTOS, J.T; REIS, L. Arquivologia Facilitada. Teoria e mais de 500 questões comentadas. 2ª edição – Campus Concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Recurso eletrônico.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) os documentos em idade corrente de arquivamento e que apresentam vigência finalizada devem ser mantidos próximos à área de produção.

(E) os documentos que perderam a vigência administrativa, porém são providos de valor secundário ou histórico cultural, devem ser mantidos nos arquivos intermediários.

05. (TC/DF - Técnico de Administração Pública – CESPE) No que se refere ao gerenciamento da informação e à gestão de documentos, julgue os itens subsequentes.

Após passarem pelos arquivos correntes, os documentos de arquivo podem ser eliminados, ser encaminhados ao arquivo intermediário, ou, ainda, ser recolhidos aos arquivos permanentes.

( ) Certo ( ) Errado

06. (METRÔ/DF- Arquivista – IADES) Com relação aos documentos que ainda preservam o valor primário, mas contam com um prazo de guarda muito extenso e não são consultados com frequência, assinale a alternativa que indica o local em que eles devem ficar guardados.

(A) Protocolo.
(B) Setorial.
(C) Corrente.
(D) Intermediário.
(E) Permanente.

07. (Ceitec S.A - Técnico Administrativo e Operacional - IADES/2016) No que se refere aos tipos de arquivo, é correto afirmar que a (o)

(A) divisão em arquivos corrente, intermediário e permanente são gradações relacionadas ao valor do documento.

(B) recolhimento para o arquivo intermediário deve ocorrer em prazos preestabelecidos.

(C) recolhimento só acontece com documentos que possuem valor histórico, probatório ou informativo.

(D) arquivo morto é aquele no qual se mantêm os documentos que não apresentam mais valor para a instituição.

(E) arquivo permanente é invariavelmente maior que o intermediário, justamente por guardar toda a informação da organização.

Respostas

01. Resposta: E.

TEORIA DAS TRÊS IDADES: Teoria segundo a qual os arquivos passam por três estágios: corrente, intermediário ou permanente, de acordo com a frequência de uso por suas entidades produtoras e a identificação de seus valores primário e secundário

02. Resposta: C.

A teoria das três idades referem-se aos estágios (corrente, intermediário e permanente) que os documentos **podem** passar (os documentos não passam necessariamente por todos os estágios, podem passar da corrente para o permanente, por exemplo).

03. Resposta: B.

O arquivo de Segunda Idade ou Intermediário: é constituído de documentos que deixaram de ser frequentemente consultados, mas cujos órgãos que os receberam e os produziram pode ainda solicitá-los para tratar de assuntos idênticos ou retomar um problema novamente focalizado.

04. Resposta: B.

Arquivo de Primeira Idade ou Corrente: “constituído de documentos em curso ou consultados frequentemente, conservados nos escritórios ou em repartições que os receberam e os produziram ou em dependência próximas de fácil acesso.”

05. Resposta: Certo.

Após passarem pelos arquivos correntes, os documentos de arquivo podem ser eliminados, ser encaminhados ao arquivo intermediário, ou, ainda, ser recolhidos aos arquivos permanentes.

Lembre-se que Transferência é para o arquivo intermediário e Recolhimento é para o arquivo permanente.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

06. Resposta: D.

Os arquivos intermediários são aqueles que poderão ser consultados e utilizados de modo esporádico por seus produtores, pois já cumpriram os seus principais objetivos na idade corrente junto à Administração. Dessa forma, os documentos que já não são mais necessários nos departamentos empresariais devem ser transferidos para um arquivo central ou um arquivo geral, que possua esse caráter de guarda intermediária, a fim de serem cumpridos prazos precaucionais (discricionários) antes da destinação final deles (ou seja, a eliminação ou recolhimento para guarda permanente). Apesar de estarem longe dos setores organizacionais produtores, tais documentos ainda pertencem a eles. Esses arquivos são também conhecidos como semiativos e, juntamente com os arquivos correntes, são também possuidores de valor primário.

O acesso ao documento pelo público somente apenas quando a sua fonte geradora autorizar. Os documentos ainda pertencem ao setor de origem. A função destes arquivos é apenas a de guardar o documento para o referido setor.

07. Resposta: C

a) Errado. Essa divisão está relacionada à tramitação do documento e à sua utilidade. São gradações relacionadas ao valor do documento. Valor é primário e secundário.

b) Errada. A transferência é a ida do documento para o arquivo intermediário.

c) Correta. Recolhimento é a ida do documento para o arquivo permanente.

d) Errado. Se o documento não possui mais valor, deverá ser eliminado, respeitados os prazos da tabela de temporalidade.

e) Errado. Não há relação do tipo de arquivo e seu tamanho. No arquivo permanente, deve-se guardar apenas os documentos com valor histórico.

Protocolo

Antes de qualquer coisa, apresentaremos os conceitos de gestão documental e protocolo, que serão de grande importância para uma melhor compreensão do tema proposto.

"Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente" (Lei Federal nº 8.159, de 8-1-1991).

A gestão de arquivos é um processo essencial no andamento da organização. É necessário estabelecer uma série de práticas que garanta a organização e preservação de arquivos, para que a empresa possa tomar decisões, recuperar informações e preservar a memória dos arquivos.

O gerenciamento de documentos arquivísticos assegura à empresa ter um maior controle sobre as informações que produzem e/ou recebem, racionalizar o layout onde os documentos são guardados, desenvolver as atividades com maior rapidez e eficiência e melhorar o atendimento aos clientes.

*Protocolo é a denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso; denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento; Livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos. (PAES, Marilena Leite. **Arquivo:** teoria e prática. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 27).*

Segundo Manual de Procedimentos de Protocolo, Expedição e Arquivo[20], **o Protocolo é** responsável pelo recebimento e distribuição de correspondências, documentos e processos, assim como pelo controle do seu fluxo na instituição. Por meio de suas atividades, apoiadas num sistema operacional eletrônico, é que se tornam possíveis a consulta e a localização de processos ou documentos que tenham sido entregues ao Protocolo.

É de conhecimento comum o grande avanço que a humanidade teve nos últimos anos. Dentre tais avanços, incluem-se as áreas que vão desde a política até a tecnológica. Tais avanços contribuíram para o aumento da produção de documentos. Cabe ressaltar que tal aumento teve sua importância para a área da arquivística, no sentido de ter despertado nas pessoas a importância dos arquivos. Entretanto, seja

[20] *BRASIL. ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Coordenação-Geral de Documentação e Informação. Manual de Procedimentos de Protocolo, Expedição e Arquivo. Brasília: AGU, 2010. 157 p. , il.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

por descaso ou mesmo por falta de conhecimento, a acumulação de massas documentais desnecessárias foi um problema que foi surgindo. Essas massas acabam por inviabilizar que os arquivos cumpram suas funções fundamentais. Para tentar sanar esse e outros problemas, que é recomendável o uso de um sistema de protocolo.

Durante a sua tramitação, os arquivos correntes podem exercer funções de protocolo *(recebimento, registro, distribuição, movimentação e expedição de documentos),* daí a denominação comum de alguns órgãos como Protocolo e Arquivo. E é neste ponto que os problemas têm seu início.

Geralmente, as pessoas que lidam com o recebimento de documentos não sabem, ou mesmo não foram orientadas sobre como proceder para o documento cumpra a sua função na instituição. Para que este problema inicial seja resolvido, a implantação de um sistema de base de dados, de preferência simples e descentralizado, permitindo que, tão logo cheguem às instituições, os documentos fossem registrados, pelas devidas pessoas, no seu próprio setor de trabalho seria uma ótima alternativa. Tal ação diminuiria o montante de documentos que chegam as instituições, cumprem suas funções, mas sequer tiveram sua tramitação ou destinação registrada.

O estudo dos protocolos, em Arquivologia, pode ser dividido em **duas partes:**

Uma refere-se a estrutura e funcionamento do setor institucional de protocolo e a outra se refere ao tratamento e a classificação dos documentos arquivísticos em ostensivos e sigilosos.

Com relação a primeira parte, serão apresentadas quais as funções e a importância do setor de protocolo e a segunda parte serão abordadas as diversas situações em que podem ser classificados os documentos no setor de protocolo, de acordo com a legislação brasileira vigente para essa finalidade. O respeito a classificação definida pela legislação é importante visando o perfeito cumprimento das funções do protocolo de forma responsável, legal e eficaz.

O setor de protocolo[21]

Várias instituições possuem um setor que é destinado a recepção das correspondências e demais documentos. No Brasil, em toda organização pública é possível encontrar um setor responsável pelo registro e distribuição das correspondências produzidas e recebidas, e pela protocolização dos processos e sua tramitação. Na área administrativa, esse setor é conhecido como **protocolo** ou **Protocolo e Arquivo, ou Protocolo e Expedição.**

A atividade de protocolo é típica da fase corrente, pois é nessa idade em que os documentos tramitam bastante.

Assim, pode-se dizer que o protocolo executa sinteticamente as seguintes ações: recebimento da correspondência (malotes, balcões, entre outros), separação da correspondência oficial da particular, colocação do carimbo ou etiqueta de protocolo (contendo dados como data, hora de recebimento), elaboração de resumo do assunto, e encaminhamento ao indivíduo ou órgão destinatário. O protocolo visa também o controle dos documentos que ainda tramitam no órgão, assegurando a sua imediata localização, e também é responsável pelas correspondências a outras instituições.

Protocolo está intimamente relacionado às atividades de controle. Dentre as atividades de controle, podem ser consideradas:

- recebimento;
- classificação;
- registro;
- autuação;
- distribuição;
- movimentação (trâmite, fluxo);
- expedição.

O processo de Protocolo começa com a entrada de correspondências, documentos e processos. Em seguida, os documentos são verificados, analisados, registrados, autuados (quando for o caso) tramitados e expedidos.

[21] *TIAGO, J. REIS, L. Arquivologia facilitada: teoria e mais de 500 questões comentadas. Rio de janeiro: Elsevier, 2013.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Fonte: Manual de Procedimentos de Protocolo, Expedição e Arquivo

• **Recebimento –** recepção/entrada de documentos de origem interna ou externa.
• **Classificação –** Os documentos são anteriormente identificados e analisados atendendo ao plano de classificação do órgão.
• **Autuação e Registro –** atribuição de número ao documento/conjunto documental e registro no sistema de controle de protocolo, mediante processo manual, mecanizado ou informatizado.
• **Distribuição e Expedição –** saída/encaminhamento de documentos do protocolo para outro setor/instituição. Distribuição (encaminhamento de documentos para setores internos/unidades da mesma instituição). Expedição (encaminhamento de documentos para outras instituições).
• **Controle e Movimentação –** Mediante processo que pode ser: manual, mecanizado ou informatizado, faz-se o controle do fluxo documental desde a entrada/criação do documento na instituição. Os sistemas informatizados atendem com precisão esta trajetória documental traçando/registrando todo o percurso do documento.

Documentos Sigilosos e Ostensivos

Quanto a natureza dos assuntos, os documentos podem ser classificados como ostensivos e sigilosos.

Os documentos classificados como ostensivos são os documentos cuja divulgação não prejudica a administração. Os documentos classificados como sigilosos são aqueles que devem ser de conhecimento restrito, necessitando de medidas especiais de salvaguarda para a sua custódia e divulgação.

Algumas considerações adicionais:

Algumas rotinas devem ser adotadas no **registro documental**, afim de que não se perca o controle, bem como surjam problemas que facilmente poderiam ser evitados (como o preenchimento do campo Assunto, de muita importância, mas que na maioria das vezes é feito de forma errônea).

Recebimento:

Principais atividades: recebe o documento; separa os documentos (oficial do particular, ostensivo do sigiloso); encaminha os documentos de natureza sigilosa e particular aos determinados destinatários; interpreta e classifica os documentos ostensivos; encaminha os documentos ao setor de registro e movimentação.

*Dentre as recomendações de **recebimento** e **registro,** destaca-se:*

-Receber as correspondências, separando as de caráter oficial da de caráter particular, distribuindo as de caráter particular a seus destinatários.

Após essa etapa, os documentos devem seguir seu curso, a fim de cumprirem suas funções.

*Para que isto ocorra, devem ser **distribuídos** e classificados da forma correta, ou seja, chegar ao seu destinatário. Para isto, recomenda-se:*

-Separar as correspondências de caráter ostensivo das de caráter sigiloso, encaminhado as de caráter sigiloso aos seus respectivos destinatários;

-Tomar conhecimento das correspondências de caráter ostensivos por meio da leitura, requisitando a existência de antecedentes, se existirem;

-Classificar o documento de acordo com o método da instituição; carimbando-o em seguida;

-Elaborar um resumo e encaminhar os documentos ao protocolo.

-Preparar a ficha de protocolo, em duas vias, anexando a segunda via da ficha ao documento;

-Rearquivar as fichas de procedência e assunto, agora com os dados das fichas de protocolo;

-Arquivar as fichas de protocolo.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A **tramitação** de um documento dentro de uma instituição depende diretamente se as etapas anteriores foram feitas da forma correta. Se feitas, fica mais fácil, com o auxílio do protocolo, saber sua exata localização, seus dados principais, como data de entrada, setores por que já passou, enfim, acompanhar o desenrolar de suas funções dentro da instituição. Isso agiliza as ações dentro da instituição, acelerando assim, processos que anteriormente encontravam dificuldades, como a não localização de documentos, não se podendo assim, usá-los no sentido de valor probatório, por exemplo.

Após cumprirem suas respectivas funções, os documentos devem ter seu destino decidido, seja este a sua eliminação ou recolhimento.

É nesta etapa que a **expedição de documentos** torna-se importante, pois por meio dela, fica mais fácil fazer uma avaliação do documento, podendo-se assim decidir de uma forma mais confiável, o destino do documento.

A expedição trata-se da saída da correspondência e demais documentos de uma instituição, a qual envolve procedimentos inerentes às rotinas da expedição de documentos

Dentre as recomendações com relação a expedição de documentos, destacam-se:
-Receber a correspondência, verificando a falta de anexos e completando dados;
-Separar as cópias, expedindo o original;
-Encaminhar as cópias ao Arquivo.

É válido ressaltar que as rotinas acima descritas não valem como regras, visto que cada instituição possui suas tipologias documentais, seus métodos de classificação, enfim, surgem situações diversas. Servem apenas como exemplos para a elaboração de rotinas em cada instituição.

Após a discussão das vantagens de implantação de um sistema de protocolo, cabe avaliar as desvantagens do uso deste sistema, se feito de forma errônea.

Em um primeiro momento, deve-se pensar num sistema simples de inserção de dados, que venha a atender as necessidades da empresa. Contudo, é essencial que as pessoas que trabalham diretamente com o recebimento e registro de documentos, recebam um treinamento adequado, para que possam executar essa tarefa da forma correta, visto que, se feito da forma errada, todo o trâmite do documento pode ser comprometido. Deve-se esquecer a ideia de que basta inserir dados e números num sistema, que todos os problemas serão resolvidos.

A própria conscientização dos funcionários, no sentido de que, se organizados e devidamente registrados, as tarefas que necessitam do uso de documentos se tornarão mais fáceis para todos que venham a executá-las, proporcionado assim um melhor rendimento de todo o pessoal. Portanto, fica claro que o protocolo pode ser uma saída para os problemas mais comuns de tramitação documental, desde que utilizado da forma correta. Do contrário, a implantação deste sistema pode ocasionar outros problemas, talvez de cunho ainda maior.

Diante do quadro exposto, fica mais fácil entender porque as grandes instituições optam por um sistema de protocolo. Independentemente do tamanho da instituição, a ideia da implantação de um sistema de protocolo é válida, desde que algumas ações sejam tomadas no sentido de colaborar para que este sistema atenda às necessidades para que foi criado. Esperamos que tenha ficado claro que de nada adianta apenas idealizar e implantar um sistema de protocolo se não houver uma colaboração instituição / funcionários.

É um procedimento relativamente simples, se comparado as facilidades que pode trazer. Fica ainda a ideia que não se deve parar os estudos sobre tal assunto, visto que os suportes estão sempre em transformação, necessitando assim de melhores condições na manutenção destes.

Questões

01. (TRE/SP – Técnico Judiciário – Área Administrativa – FCC) Receber, registrar e distribuir documentos, cuidando de sua tramitação, são atividades rotineiras do setor de
(A) embalagens.
(B) compras.
(C) transporte.
(D) reprografia.
(E) protocolo.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

02. (IF/BA – Arquivista – FUNRIO) O conjunto de operações visando ao controle dos documentos que ainda tramitam no órgão, de modo a assegurar sua imediata localização e recuperação, são atividades de

(A) arquivo intermediário.
(B) arquivo permanente.
(C) arquivo setorial.
(D) arquivo especial.
(E) protocolo.

03. (SEPLAG/MG – Agente Governamental – IESES) "É a denominação geralmente atribuída a setores encarregados do recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso; denominação atribuída ao próprio número de registro dado ao documento; livro de registro de documentos recebidos e/ou expedidos. (PAES, Marilena Leite. Arquivos: teoria e prática. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p.27)."

O texto apresentado é referente ao conceito de:

(A) Expedição.
(B) Almoxarifado.
(C) Patrimônio.
(D) Protocolo.

04. (POLÍCIA CIENTÍFICA – PE - Auxiliar de Perito – CESPE/2016) A movimentação de um documento de um setor para outro para que decisões sejam tomadas é uma atividade de protocolo denominada

(A) tramitação.
(B) registro.
(C) expedição.
(D) distribuição.
(E) classificação.

05. (Prefeitura de São Paulo – SP - Assistente de Gestão de Políticas Públicas I - CESPE/2016) Na administração de documentos, entre as rotinas do protocolo, a identificação dos metadados para controle e recuperação de dados faz parte da rotina de

(A) movimentação.
(B) registro.
(C) classificação.
(D) tramitação.
(E) expedição.

06. (ANS - Técnico Administrativo - FUNCAB/2016) Quando o protocolo movimenta o processo, enviando o documento ao seu destinatário, localizado nas unidades internas da instituição, ele está executando a atividade de:

(A) despacho.
(B) expedição.
(C) tramitação.
(D) diligência.
(E) distribuição.

07. (TRE-AL - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) Aos serviços de protocolo cabe, entre outras atividades,

(A) acondicionar documentos de valor histórico.
(B) cuidar da tramitação dos documentos.
(C) armazenar documentos em fase intermediária.
(D) estabelecer regras de acesso aos documentos.
(E) aprovar tabelas de temporalidade de documentos.

08. De acordo com a doutrina sobre o tema Gestão de Documentos, o Protocolo Geral de uma Agência deve executar as seguintes rotinas:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

I. verificar se o destinatário ou a unidade pertencem ou não à Agência; em caso negativo, devolverá a correspondência ao remetente, apondo carimbo apropriado e identificando o motivo da devolução.

II. registrar, utilizando carimbo próprio, no canto inferior direito do original e da cópia do interessado, quando houver, a data, hora e assinatura do recebedor.

III. separar a correspondência institucional da particular.

IV. distribuir a correspondência pública diretamente, e a correspondência particular mediatamente ao destinatário.

V. registrar em sistema e encaminhar a correspondência institucional ao Processamento Técnico.

É correto o que está contido em:

(A) I e IV, apenas.
(B) III, apenas.
(C) II e V, apenas.
(D) I, II, III e V, apenas.
(E) I, III e IV, apenas.

09. Sobre o assunto Distribuição e Tramitação de Correspondências, marque V para verdadeiro ou F para falso e, em seguida, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

( ) Nenhuma correspondência oficial recebida poderá permanecer sem tramitação no Protocolo Geral e no Processamento Técnico por mais de 24 horas, salvo as recebidas às sextas-feiras, vésperas de feriados e ponto facultativos.

( ) Todo documento deverá ter sua tramitação registrada em sistema informatizado, sendo aceita à tramitação informal em casos apropriados.

( ) A tramitação de documentos será efetuada de forma descentralizada, sendo a última unidade organizacional, detentora do documento, responsável por dar continuidade à tramitação no sistema informatizado.

( ) Para efetivo controle dos documentos, a tramitação ocorrerá sempre por intermédio dos responsáveis pelos Arquivos Setoriais, cabendo a estes gerenciar o recebimento e a distribuição dentro das unidades organizacionais.

( ) Ao receber um documento, o responsável pelo Arquivo Setorial deve verificar se este já está cadastrado e tramitado no sistema; caso não esteja, deve-se solicitar ao Protocolo-Geral seu cadastramento e tramitação.

(A) F/ V/ V/ F/ F
(B) V/ F/ V/ V/ V
(C) V/ V/ V/ F/ F
(D) F/ /F/ F/ V/ F
(E) V/ F/ F/ F/ V

10. Ao receber os documentos para expedição, o Protocolo- Geral não deverá proceder da seguinte forma:

(A) verificar se as correspondências recebidas coincidem com o controle de expedição efetuado no sistema pela unidade organizacional.
(B) conferir o endereçamento.
(C) preencher o(s) formulário(s) específico(s) da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, quando necessário.
(D) expedir pelo Correio ou por outros meios, de acordo com as necessidades.
(E) expedir correspondência de caráter particular com especial atenção.

Respostas

01. Resposta: E.

O protocolo é o setor responsável por um conjunto de operações, sendo estes: recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso.

02. Resposta: E.

Idem ao 01. O protocolo é o setor responsável por um conjunto de operações, sendo estes: recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03. Resposta: D.

Idem ao 01. O protocolo é o setor responsável por um conjunto de operações, sendo estes: recebimento, registro, distribuição e movimentação dos documentos em curso.

04. Resposta: A.

Atividades de Controle:

- recebimento;
- classificação;
- registro;
- autuação;
- distribuição;
- movimentação (trâmite, fluxo);
- expedição.

05. Resposta: B.

Metadados são informações. Logo, a identificação dessas informações para uma posterior recuperação é denominada registro.

06. Resposta: E.

Distribuição: é a ação e o efeito de dividir algo entre destinatários, dar a algo o destino conveniente. Enviar documento ao seu destinatário, localizado nas unidades internas da instituição.

07. Resposta: B

Várias instituições possuem um setor que é destinado a recepção das correspondências e demais documentos. No Brasil, em toda organização pública é possível encontrar um setor responsável pelo registro e distribuição das correspondências produzidas e recebidas, e pela protocolização dos processos e sua tramitação. Na área administrativa, esse setor é conhecido como **protocolo** ou **Protocolo e Arquivo, ou Protocolo e Expedição.**

08. Resposta: D

09. Resposta: B

10. Resposta: E

Simplificação, racionalização e avaliação dos serviços prestados ao usuários de serviços públicos - Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.

DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017

Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, caput, inciso VI, alínea “a”, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com os usuários dos serviços públicos:

I - presunção de boa-fé;

II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;

III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;

IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;

VII - utilização de linguagem clara, que evite o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e

VIII - articulação com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e os outros Poderes para a integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos.

Parágrafo único. Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

CAPÍTULO I
DA RACIONALIZAÇÃO DE EXIGÊNCIAS E DA TROCA DE INFORMAÇÕES

Art. 2º Salvo disposição legal em contrário, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que necessitarem de documentos comprobatórios da regularidade da situação de usuários dos serviços públicos, de atestados, de certidões ou de outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal deverão obtê-los diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados, nos termos do Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016, e não poderão exigi-los dos usuários dos serviços públicos.

Art. 3º Na hipótese dos documentos a que se refere o art. 2º conterem informações sigilosas sobre os usuários dos serviços públicos, o fornecimento pelo órgão ou pela entidade responsável pela base de dados oficial fica condicionado à autorização expressa do usuário, exceto nas situações previstas em lei.

Parágrafo único. Quando não for possível a obtenção dos documentos a que a que se refere o art. 2º diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados oficial, a comprovação necessária poderá ser feita por meio de declaração escrita e assinada pelo usuário dos serviços públicos, que, na hipótese de declaração falsa, ficará sujeito às sanções administrativas, civis e penais aplicáveis.

Art. 4º Os órgãos e as entidades responsáveis por bases de dados oficiais da administração pública federal prestarão orientações aos órgãos e às entidades públicos interessados para o acesso às informações constantes das bases de dados, observadas as disposições legais aplicáveis.

Art. 5º No atendimento aos usuários dos serviços públicos, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal observarão as seguintes práticas:

I - gratuidade dos atos necessários ao exercício da cidadania, nos termos da Lei nº 9.265, de 12 de fevereiro de 1996;

II - padronização de procedimentos referentes à utilização de formulários, guias e outros documentos congêneres; e

III - vedação de recusa de recebimento de requerimentos pelos serviços de protocolo, exceto quando o órgão ou a entidade for manifestamente incompetente.

§ 1º Na hipótese referida no inciso III do caput, os serviços de protocolo deverão prover as informações e as orientações necessárias para que o interessado possa dar andamento ao requerimento.

§ 2º Após a protocolização de requerimento, caso o agente público verifique que o órgão ou a entidade do Poder Executivo federal é incompetente para o exame ou a decisão da matéria, deverá providenciar a remessa imediata do requerimento ao órgão ou à entidade do Poder Executivo federal competente.

§ 3º Quando a remessa referida no § 2º não for possível, o interessado deverá ser comunicado imediatamente do fato para adoção das providências necessárias.

Art. 6º As exigências necessárias para o requerimento serão feitas desde logo e de uma só vez ao interessado, justificando-se exigência posterior apenas em caso de dúvida superveniente.

Art. 7º Não será exigida prova de fato já comprovado pela apresentação de documento ou informação válida.

Art.8º Para complementar informações ou solicitar esclarecimentos, a comunicação entre o órgão ou a entidade do Poder Executivo federal e o interessado poderá ser feita por qualquer meio, preferencialmente eletrônico.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 9º Exceto se existir dúvida fundada quanto à autenticidade ou previsão legal, fica dispensado o reconhecimento de firma e a autenticação de cópia dos documentos expedidos no País e destinados a fazer prova junto a órgãos e entidades do Poder Executivo federal.

Art. 10. A apresentação de documentos por usuários dos serviços públicos poderá ser feita por meio de cópia autenticada, dispensada nova conferência com o documento original.

§ 1º A autenticação de cópia de documentos poderá ser feita, por meio de cotejo da cópia com o documento original, pelo servidor público a quem o documento deva ser apresentado.

§ 2º Constatada, a qualquer tempo, a falsificação de firma ou de cópia de documento público ou particular, o órgão ou a entidade do Poder Executivo federal considerará não satisfeita a exigência documental respectiva e, no prazo de até cinco dias, dará conhecimento do fato à autoridade competente para adoção das providências administrativas, civis e penais cabíveis.

CAPÍTULO II
DA CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO

Art. 11. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

§ 2º Da Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, especialmente as relativas:

I - ao serviço oferecido;

II - aos requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço;

III - às etapas para processamento do serviço;

IV - ao prazo para a prestação do serviço;

V - à forma de prestação do serviço;

VI - à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e

VII - aos locais e às formas de acessar o serviço.

§ 3º Além das informações referidas no § 2º, a Carta de Serviços ao Usuário deverá, para detalhar o padrão de qualidade do atendimento, estabelecer:

I - os usuários que farão jus à prioridade no atendimento;

II - o tempo de espera para o atendimento;

III - o prazo para a realização dos serviços;

IV - os mecanismos de comunicação com os usuários;

V - os procedimentos para receber, atender, gerir e responder às sugestões e reclamações;

VI - as etapas, presentes e futuras, esperadas para a realização dos serviços, incluídas a estimativas de prazos;

VII - os mecanismos para a consulta pelos usuários acerca das etapas, cumpridas e pendentes, para a realização do serviço solicitado;

VIII - o tratamento a ser dispensado aos usuários quando do atendimento;

IX - os elementos básicos para o sistema de sinalização visual das unidades de atendimento;

X - as condições mínimas a serem observadas pelas unidades de atendimento, em especial no que se refere à acessibilidade, à limpeza e ao conforto;

XI - os procedimentos para atendimento quando o sistema informatizado se encontrar indisponível; e

XII - outras informações julgadas de interesse dos usuários.

CAPÍTULO III
DA RACIONALIZAÇÃO DAS NORMAS

Art. 12. A edição e a alteração das normas relativas ao atendimento dos usuários dos serviços públicos observarão os princípios da eficiência e da economicidade e considerarão os efeitos práticos tanto para a administração pública federal quanto para os usuários.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

CAPÍTULO IV
DA SOLICITAÇÃO DE SIMPLIFICAÇÃO

Art. 13. Os usuários dos serviços públicos poderão apresentar Solicitação de Simplificação, por meio de formulário próprio denominado Simplifique!, aos órgãos e às entidades do Poder Executivo federal, quando a prestação de serviço público não observar o disposto neste Decreto.

§ 1º A Solicitação de Simplificação deverá ser apresentada, preferencialmente, por meio eletrônico, em canal único oferecido pela Ouvidoria-Geral da União, do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

§ 2º Sempre que recebida por meio físico, os órgãos e as entidades deverão digitalizar a Solicitação de Simplificação e promover a sua inserção no canal a que se refere o § 1º.

Art. 14. Do formulário Simplifique! deverá constar:

I - a identificação do solicitante;

II - a especificação do serviço objeto da simplificação;

III - o nome do órgão ou da entidade perante o qual o serviço foi solicitado;

IV - a descrição dos atos ou fatos; e

V - facultativamente, a proposta de melhoria.

Art. 15. Ato conjunto dos Ministros de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão disciplinará o procedimento aplicável à Solicitação de Simplificação.

CAPÍTULO V
DAS SANÇÕES PELO DESCUMPRIMENTO

Art. 16. O servidor público ou o militar que descumprir o disposto neste Decreto estará sujeito às penalidades previstas, respectivamente, na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, e na Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

Parágrafo único. Os usuários dos serviços públicos que tiverem os direitos garantidos neste Decreto desrespeitados poderão representar ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União.

Art. 17. Cabe ao Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União e aos órgãos integrantes do sistema de controle interno do Poder Executivo federal zelar pelo cumprimento do disposto neste Decreto e adotar as providências para a responsabilização dos servidores públicos e dos militares, e de seus superiores hierárquicos, que praticarem atos em desacordo com suas disposições.

CAPÍTULO VI
DA DIVULGAÇÃO AOS USUÁRIOS DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Art. 18. A Carta de Serviços ao Usuário, a forma de acesso, as orientações de uso e as informações do formulário Simplifique! deverão ser objeto de permanente divulgação aos usuários dos serviços públicos, e mantidos visíveis e acessíveis ao público:

I - nos locais de atendimento;

II - nos portais institucionais e de prestação de serviços na internet; e

III - no Portal de Serviços do Governo federal, disponível em www.servicos.gov.br.

Art. 19. As informações do formulário Simplifique!, de que trata o art. 14, serão divulgadas no painel de monitoramento do desempenho dos serviços públicos prestados a que se refere o inciso V do caput do art. 3º do Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016.

CAPÍTULO VII
DA AVALIAÇÃO E DA MELHORIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Art. 20. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão utilizar ferramenta de pesquisa de satisfação dos usuários dos seus serviços, constante do Portal de Serviços do Governo federal, e do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal, e utilizar os dados como subsídio relevante para reorientar e ajustar a prestação dos serviços.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

§ 1º Os canais de ouvidoria e as pesquisas de satisfação objetivam assegurar a efetiva participação dos usuários dos serviços públicos na avaliação e identificar lacunas e deficiências na prestação dos serviços.

§ 2º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal deverão dar ampla divulgação aos resultados das pesquisas de satisfação.

CAPÍTULO VIII
DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 21. O Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União terá prazo de cento e oitenta dias, contado da data de publicação deste Decreto, para disponibilizar os meios de acesso à Solicitação de Simplificação e ao Simplifique!.

Art. 22. Os Ministros de Estado da Transparência e Controladoria-Geral da União e do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão poderão expedir normas complementares ao disposto neste Decreto.

Art. 23. O Decreto nº 8.936, de 2016, passa vigorar com as seguintes alterações:
"Art. 3º ...
...
V - ...
...
b) tempo médio de atendimento;
c) grau de satisfação dos usuários; e
d) número de Solicitações de Simplificação relativas ao serviço."

Art. 24. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 25. Ficam revogados:
I - o Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009; e
II - o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.

Questões

01. (STM – Analista Judiciário – CESPE/2018) Com base nas disposições do Decreto n.º 9.094/2017, julgue o seguinte item.

O decreto em questão estabelece normas para o atendimento aos usuários dos serviços públicos, que são entendidos como cidadãos, ou seja, somente as pessoas físicas de direito privado.

(....) Certo (....) Errado

02. (STM – Analista Judiciário – CESPE/2018) Com base nas disposições do Decreto n.º 9.094/2017, julgue o seguinte item.

O usuário que apresentar solicitação de simplificação para um serviço público deve inserir em seu formulário a descrição dos fatos, o serviço objeto de simplificação e a proposta de melhoria.

(....) Certo (....) Errado

03. (STM – Analista Judiciário – CESPE/2018) Com base nas disposições do Decreto n.º 9.094/2017, julgue o seguinte item.

Documentos comprobatórios de regularidade da situação de usuários dos serviços públicos contendo informações sigilosas podem ser, em regra, fornecidos por órgãos públicos sem a autorização dos referidos usuários.

(....) Certo (....) Errado

04. (STM – Analista Judiciário – CESPE/2018) Com base nas disposições do Decreto n.º 9.094/2017, julgue o seguinte item.

Carta de Serviços ao Usuário deve ser elaborada por órgãos e entidades do Poder Executivo federal que prestem atendimento a usuários de serviços públicos, ainda que indiretamente.

(....) Certo (....) Errado

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Respostas

01. Resposta: Errado.

Art. 1º, Parágrafo único. Usuários dos serviços públicos são as pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado, diretamente atendidas por serviço público.

02. Resposta: Errado.

Art. 14. Do formulário Simplifique! deverá constar:
(....);
V - facultativamente, a proposta de melhoria.

03. Resposta: Errado.

Art. 2º Salvo disposição legal em contrário, os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que necessitarem de documentos comprobatórios da regularidade da situação de usuários dos serviços públicos, de atestados, de certidões ou de outros documentos comprobatórios que constem em base de dados oficial da administração pública federal deverão obtê-los diretamente do órgão ou da entidade responsável pela base de dados, nos termos do Decreto nº 8.789, de 29 de junho de 2016, e não poderão exigi-los dos usuários dos serviços públicos.

04. Resposta: Certo.

Art. 11. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.

§ 1º A Carta de Serviços ao Usuário tem por objetivo informar aos usuários dos serviços prestados pelo órgão ou pela entidade do Poder Executivo federal as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade do atendimento ao público.

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública e Modelo de Excelência em Gestão Pública disponível no site: http://www.gespublica.gov.br/.

O Instrumento para avaliação da gestão pública

Perfil do órgão/entidade

O Perfil é uma apresentação geral da organização na qual são descritos seus aspectos relevantes sobre a própria organização e seu ambiente externo, de forma a permitir a melhor precisão possível durante a avaliação do seu sistema de gestão e do seu desempenho.

A elaboração do perfil, quando feito envolvendo o maior número possível de integrantes do corpo gerencial da organização, propicia oportunidade de conhecer melhor a instituição e surpreender muitas vezes alguns gerentes sobre o que é efetivamente a organização da qual participam e tomam decisões.

A descrição do perfil da organização deve conter informações sobre:

Competências	- Informar o nome da organização e as suas competências básicas dispostas em seus documentos legais de criação (medida provisória, lei, decreto, portaria etc.); data de criação; poder (Executivo, Judiciário ou Legislativo); e nível de Governo (Federal, Estadual ou Municipal). - Descrever a natureza das atividades desenvolvidas (serviços/produtos). - Informar a área de abrangência da atuação (local, regional, estadual, nacional, internacional). - Informar a forma de atuação (Administração pública direta, indireta, autarquia, fundação, empresa pública, sociedade de economia mista, organização social, unidade autônoma etc.). - Se a organização for uma unidade autônoma, informar seu relacionamento institucional com a controladora.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Produtos e processos	- Informar os principais produtos e serviços da organização. - Descrever sucintamente os processos finalísticos (aqueles processos que estão diretamente relacionados com a atividade-fim da organização). - Relacionar cada produto/serviço ao processo finalístico do qual resulta.
Público alvo	- Descrever tipos de usuários para cada um dos produtos/serviços.
Quadro de pessoal	- Identificar as diversas categorias e quantidade de servidores lotados no órgão/entidade.
Sociedade	- Citar as principais comunidades com as quais a organização se relaciona. - Descrever os passivos ambientais da organização. - Citar as principais necessidades e expectativas da sociedade e das comunidades vizinhas em relação à organização.
Parcerias institucionais	- Informar as parcerias estabelecidas relacionadas diretamente com os processos finalísticos.
Instalações e localidades	- Identificar as principais instalações do órgão/entidade e suas localizações.

A solicitação do perfil com informações muitas vezes óbvias para os integrantes da organização tem o propósito de permitir uma avaliação externa, além de propiciar o nivelamento das informações organizacionais entre os integrantes do seu corpo gerencial.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão que tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública, os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública.

Este instrumento é utilizado para avaliação e melhoria da gestão das organizações adesas ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, bem como para a avaliação dos Relatórios da Gestão (RG) das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública.

A partir do resultado dessas avaliações, é possível melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consistente.

Estrutura e conteúdos[22]

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010, está estruturado em oito critérios desdobrados em itens, que por sua vez se desdobram em alíneas.

Cada um dos critérios representa cada uma das partes do Modelo Referencial da Gestão Pública. Os critérios, no Instrumento de avaliação, são partes do Modelo acrescidas dos requisitos de excelência necessários para permitir a avaliação objetiva do sistema de gestão do órgão/entidade público.

Os oito Critérios de Excelência (dimensões) são:

1. Governança;
2. Estratégia e planos;
3. Público alvo;
4. Interesse público e cidadania;
5. Gestão da informação;
6. Pessoas;
7. Processos;
8. Resultados.

Cada critério é desdobrado em Itens que representam as dimensões da gestão pelas quais cada critério deve ser avaliado.

Por fim, os itens de cada critério se desdobram em requisitos de avaliação, chamados de alíneas.

[22] *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2010. Secretaria Ministério do Planejamento. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/iagp_1000_pontos.pdf.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Em algumas alíneas há necessidade de especificar determinados elementos do requisito, nestes casos é solicitado ao avaliador que destaque especificamente esses elementos.

Os requisitos são utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pelo sistema de gestão do órgão/entidade. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela instituição é fundamental para definir a sua pontuação em cada item.

A escala de pontuação compreende o intervalo de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos. Na configuração de cada Item, é apresentada a sua respectiva pontuação máxima.

A avaliação da gestão do órgão/entidade é feita em duas dimensões:

A dimensão dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7;
A dimensão dos resultados – Critério 8.

Na avaliação dos processos gerenciais (Critérios 1 a 7) é solicitada a descrição das práticas de gestão que respondem aos requisitos.

Na avaliação dos resultados (Critério 8) é solicitada a apresentação dos resultados gerados pela organização, o que permitirá, pela análise do conjunto desses resultados, verificar o desempenho e a qualidade do seu sistema de gestão.

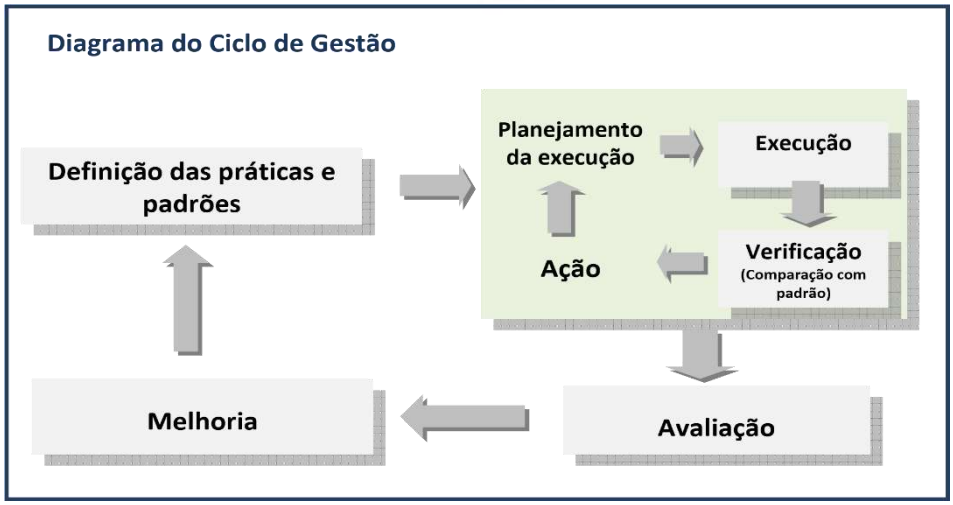
Os itens de processos gerenciais estão estruturados conforme apresentado a seguir:

<table>
<tr><th colspan="4">ESTRUTURA DOS ITENS</th></tr>
<tr><td rowspan="2"></td><td>Número do item</td><td>Título do Item</td><td>Pontuação máxima do Item</td></tr>
<tr><td>1.1</td><td>Sistema de governança</td><td>40</td></tr>
<tr><td>Resumo do Item</td><td colspan="3">Este item a borda a implementação de processos que contribuam diretamente para o cumprimento da finalidade do órgão/entidade pública de forma a gerar valor para a sociedade, observando-se os valores e fundamentos da administração pública, especialmente os princípios da supremacia do interesse público, da articulação federativa e descentralização das políticas públicas; da participação e controle social e os princípio s da moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.</td></tr>
<tr><td>As alíneas Contêm os requisitos do Item</td><td rowspan="2">A</td><td colspan="2">Como a alta direção atua pra assegurar o alinhamento do órgão/entidade com sua finalidade e competências legais, ou seja, qual é o seu papel dentro da estrutura de governo? Como é assegurado o alinhamento às diretrizes de governo?</td></tr>
<tr><td>Desdobramentos das Alíneas</td><td colspan="2">Destacar os principais mecanismos de coordenação e de supervisão utilizados pela alta administração do órgão/entidade, incluindo os mecanismos de coordenação e supervisão entre unidades internas e descentralizadas e em relação ao órgão supervisor.</td></tr>
<tr><td colspan="4">A palavra “Como”, nos Itens de Processos Gerenciais, solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho.</td></tr>
</table>

Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010

Nos Critérios de 1 a 7 as alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos dos Itens desses Critérios, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos- **Ciclo de Controle.** O diagrama do ciclo de gestão está apresentado a seguir.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Os Itens do critério 8 – **Resultados -** solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de Processos Gerenciais. Neste Critério devem ser apresentados apenas os resultados do órgão/entidade, preferencialmente em gráficos, nos quais seja possível verificar o comportamento dos resultados pelo menos nos últimos três anos.

A seguir estão apresentados os oito Critérios com seus respectivos Itens e pontuações máximas.
Tabela de Pontuação por Critérios e Itens

Critérios e Itens		Pontuação
1	**Governança**	**110**
	1.1 - Sistema de governança	40
	1.2 - Sistema de liderança	30
	1.3 - Análise do desempenho institucional público	40
2	**Estratégia e planos**	**80**
	2.1 - Formulação da estratégia	40
	2.2 – Implementação da estratégia	40
3	**Público-alvo**	**50**
	3.1 – Imagem e conhecimento mútuo	15
	3.2 – Relacionamento com o público-alvo	15
	3.3 - Gestão do atendimento do público-alvo	20
4	**Interesse público e cidadania**	**70**
	4.1 – Interesse público	20
	4.2 – Regime administrativo	30
	4.3 – Participação e controle social	20
5	**Informação e conhecimento**	**60**
	5.1 – Gestão da Informação	35
	5.2 – Gestão do Conhecimento	25
6	**Pessoas**	**60**
	6.1 – Sistema de trabalho	20
	6.2 – Desenvolvimento profissional	20
	6.3 – Qualidade de vida	20
7	**Processos**	**120**
	7.1 – Gestão dos processos finalísticos	40
	7.2 – Gestão de parcerias com entidades civis	15
	7.3 – Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia	50
	7.4 – Gestão do patrimônio público	15
8	**Resultados**	**450**
	8.1 –Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania	250
	8.2 - Resultados relativos às parcerias com entidades civis	40
	8.3 – Resultados relativos à gestão de pessoas	40

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	8.4 – Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial	80
	8.5 – Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia	40
		1000

Critério 1 Governança – 110 pontos

Este critério aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade.

Item 1.1	**Sistema de Governança**	**40 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuam diretamente para o cumprimento da finalidade do órgão/entidade pública de forma a gerar valor para a sociedade, observando-se os valores e fundamentos da administração pública, especialmente os princípios da supremacia do interesse público, da articulação federativa e descentralização das políticas públicas; da participação e controle social e os princípios da moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência.		
Processos gerenciais:		
A	Como a alta direção atua pra assegurar o alinhamento do órgão/entidade com sua finalidade e competências legais, ou seja, com seu papel dentro da estrutura de governo? Como é assegurado o alinhamento às diretrizes de governo?	
	Destacar os principais mecanismos de coordenação e de supervisão utilizados pela alta administração do órgão/entidade, incluindo os mecanismos de coordenação e supervisão entre unidades internas e descentralizadas e em relação ao órgão supervisor. Por exemplo: citar os métodos utilizados para garantir a atuação institucional dentro dos limites das finalidades e competências legais. Métodos que garantam a supremacia do interesse público nas decisões e ações institucionais; Métodos para a responsabilidade orçamentária e financeira; Métodos de promoção da governabilidade; Métodos para a observância das disposições constitucionais, legais e normativas; Métodos de promoção do desenvolvimento nacional sustentável, inclusive no que tange à responsabilidade social e ambiental.	
B	Como a alta direção orienta os servidores sobre o seu papel dentro da macroestrutura de governo, de forma a promover a atuação alinhada com as finalidades e competências institucionais e com os valores e princípios constitucionais/legais?	
	Destacar como é assegurada a compreensão da finalidade do órgão/entidade, dentro da macroestrutura de governo e da importância de seus poderes e competências para o atendimento ao interesse público; Destacar o papel da alta direção no esclarecimento sobre os compromissos e responsabilidades do órgão/entidade com os órgãos ou entidades supervisores; Citar as orientações emitidas. Destacar como a alta direção assegura a compreensão dos servidores a respeito do regime administrativo de direito público ao qual se submete o órgão/entidade, de forma a promover o alinhamento da atuação da organização. Citar os principais indicadores utilizados para avaliar a eficácia das ações empreendidas.	
C	Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos organizacionais mais significativos, que possam afetar a imagem e a capacidade do órgão/entidade de alcançar seus objetivos estratégicos?	
	Apresentar os principais riscos organizacionais assumidos pelo órgão/entidade público. Apresentar os indicadores utilizados na gestão de riscos.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

D	Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e monitoradas de forma a garantir o estrito cumprimento das finalidades e competências institucionais; a assegurar o alinhamento às diretrizes de governo, assim como a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas nos temas objetos da decisão?
	• Apresentar o modelo de tomada de decisão do órgão/entidade;
	Destacar o papel da alta direção no que se refere à aprovação das estratégias e objetivos do órgão/entidade. Citar os principais indicadores utilizados para medir a eficácia do modelo de tomada de decisão adotado.
E	Como os fatos relevantes são comunicados à sociedade e às demais partes interessadas?
	• Destacar os mecanismos utilizados.
F	Como a alta direção presta conta dos atos e resultados do órgão/entidade para o poder Executivo, para os órgãos de controle interno e externo e para os outros poderes?

Item 1.2	**Sistema de Liderança**	**30 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disseminação dos fundamentos constitucionais/legais e das diretrizes de governo, integrados aos valores e princípios organizacionais. Também observa a forma como o órgão/entidade pública desenvolve as habilidades de liderança, engaja os servidores e demais partes interessadas na busca do êxito das estratégias e da promoção da cultura de excelência.		
Processos gerenciais:		
A	Como a alta direção e, em particular, o dirigente máximo, exerce a liderança e interage com os servidores, de forma a envolvê-la, alinhá-la e mobilizá-la para o êxito da estratégia?	
	Destacar quais os critérios utilizados para a delegação de poderes, de forma a garantir a descentralização da autoridade. Destacar como é monitorado e avaliado o desempenho do corpo gerencial e o seu alinhamento às orientações da alta direção de forma a promover o *"empoderamento"* com responsabilidade. Citar os principais indicadores utilizados para medir a eficácia do exercício da liderança pela alta administração.	
B	Como a alta direção e, em particular o dirigente máximo, interage com o ambiente externo, de forma a estabelecer alianças e parcerias para ampliar a governabilidade ao órgão/entidade e assegurar o êxito das estratégias?	
C	Como o órgão/entidade estabelece e atualiza os valores e princípios organizacionais, a partir dos valores e princípios constitucionais/legais?	
	• Apresentar os valores e os princípios organizacionais	
D	Como a alta direção estimula o comprometimento dos servidores com o modelo de gestão pública democrática, voltado para resultados?	
	Destacar como é assegurado o comprometimento com o controle do gasto público? Destacar como é promovida a substituição dos controles procedimentais (burocráticos) por controles de resultados e promovida a desburocratização dos processos internos. Citar os incentivos à gestão por resultados.	
E	Como os critérios de provimento dos cargos de direção consideram e integram habilidades e atitudes de liderança e conhecimentos técnicos requeridos?	
F	Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e desenvolvidas?	
G	Como as pessoas investidas de cargos de direção são avaliadas e desenvolvidas em relação às competências desejadas pelo órgão/entidade pública?	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	Apresentar as competências desejadas para os cargos de direção do órgão/entidade pública; Apresentar a política de formação para este segmento funcional. Citar os indicadores utilizados para medir a eficácia das ações de avaliação e desenvolvimento da alta administração.
H	Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho para a alta direção, verificado o seu cumprimento e tomadas ações corretivas quando necessárias?
I	Como os processos de governança são refinados por meio do aprendizado e da inovação?
	Destacar as formas utilizadas para estimular o aprendizado organizacional e a inovação, incluindo a incorporação de melhores práticas. Apresentar as principais melhorias e inovações implementadas nos processos de governança nos últimos três anos. Apresentar os principais indicadores para gerenciar o aprendizado organizacional e a inovação.

Item 1.3	**Análise do desempenho institucional público**	**40 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para o desempenho do órgão/entidade pública.		
Processos gerenciais:		
A	Como são identificadas as informações relevantes para a análise do desempenho do órgão/entidade pública?	
	Destacar os critérios utilizados para determinar quais os resultados mais significativos para a medição do desempenho do órgão/entidade. Destacar as técnicas utilizadas para agregação e análise de resultados. Citar os indicadores utilizados para avaliar o desempenho do órgão/entidade.	
B	Como são identificados e acompanhados os indicadores de desempenho de órgãos e entidades pública e privadas que tenham interface direta com o setor do órgão/entidade e como esses indicadores são utilizados na análise do desempenho do órgão/entidade e na definição de metas de melhoria?	
	Apresentar os critérios utilizados para identificar organizações de referência. Citar os principais indicadores referenciais utilizados.	
C	Como a alta administração avalia o desempenho do órgão/entidade, considerando o atendimento aos objetivos de governo estabelecidos para o seu setor de atuação?	
	• Citar os principais indicadores utilizados para medir o desempenho em relação aos objetivos de governos estabelecidos para a organização.	
D	Como são consideradas, na análise do desempenho do órgão/entidade as variáveis dos ambientes interno e externo para o êxito das estratégias?	
E	Como as decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade são compartilhadas com os servidores e as demais partes interessadas?	
F	Como a alta administração acompanha a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho do órgão/entidade?	
G	Como a alta administração monitora e avalia o desempenho do órgão/entidade em relação ao cumprimento dos objetivos da política pública em seu nível de atuação?	
	• Apresentar os indicadores utilizados para o requisito estabelecido.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Critério 2 Estratégia[23] e Planos –80 pontos

Este critério aborda a formulação e a implementação da estratégia do órgão/entidade pública.

Item 2.1	Formulação da estratégia	40 Pontos
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo.		
Processos gerenciais:		
A	Como é analisado o ambiente externo e são identificadas e analisadas as características e tendências do setor de atuação do órgão/entidade, consideradas as suas finalidades e competências legais e a orientação estratégica do governo.	
B	Como são analisadas as oportunidades de atuação conjunta ou conflitos de atuação com agentes públicos e privados com interface direta ou indireta com o órgão/entidade?	
	• Destacar os as mecanismos utilizados para a formação de parcerias, assim como para a solução de conflitos.	
C	Como é analisado o ambiente interno do órgão/entidade?	
	Destacar os principais fatores internos considerados relevantes para a consecução da estratégia formulada. Destacar de que forma as competências essenciais e os ativos intangíveis da organização são considerados nessa análise.	
D	Como são identificadas e selecionadas as alternativas decorrentes da análise dos ambientes e formulada a estratégia do órgão/entidade?	
	Destacar de que forma são considerados os riscos organizacionais na formulação da estratégia; Destacar o alinhamento da estratégia com o PPA. Apresentar os objetivos estratégicos e seus indicadores.	
E	Como é garantida a aprovação da estratégia do órgão/entidade pelo órgão de direção superior da administração pública, pela sociedade e pelo Legislativo?	
	• Citar os mecanismos utilizados para a aprovação da estratégia formulada.	

Item 2.2	Implementação da estratégia	40Pontos
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para assegurar o desdobramento, a execução e a atualização da estratégia do órgão/entidade.		
Processos gerenciais:		
A	Como a estratégia formulada é desdobrada em planos de ação?	
	Destacar de que forma as prioridades de governo, os requisitos das partes interessadas e informações comparativas são utilizadas para a definição de metas; Destacar como são planejadas as melhorias do sistema de gestão. Destacar como são planejadas as melhorias relativas à tecnologia da informação. Destacar como é planejado o desenvolvimento profissional dos servidores. Apresentar os indicadores, suas metas e respectivos planos de ação.	
B	Como é elaborada e negociada a programação orçamentária do órgão/entidade de forma a dar viabilidade à estratégia formulada?	
	Citar as principais fontes de recursos. Destacar os critérios e mecanismos utilizados para elaborar a proposta orçamentária e negociar sua aprovação com o órgão supervisor; Citar os principais critérios para alocação/distribuição do recurso orçamentário;	
	• Apresentar o mecanismo de ajuste entre a estratégia formulada e os recursos orçamentários disponíveis, de forma a dar e manter a estratégia viável.	
C	Como as metas e os planos de ação são desdobrados para as unidades do órgão/entidade, de forma a assegurar a coerência entre a estratégia e a sua execução no nível dos processos?	

[23] *Neste instrumento, a palavra estratégia está no singular por referir-se à estratégia do órgão/entidade, formulada para o atingimento de seus objetivos estratégicos.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

D	Como a estratégia – objetivos estratégicos, metas, indicadores e planos de ação – é compartilhada com os servidores e, quando pertinente, com as demais partes interessadas?
E	Como é realizado o monitoramento e a avaliação da estratégia no tempo de sua execução?
F	Como são reprogramados os planos de ação na eventualidade de contingenciamento ou de superação de receita?

Critério 3 Público-alvo- 50 pontos

Este critério aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com ao Público-alvo, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que o público-alvo tem da organização, a maneira como essa se relaciona com este. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de públicos alvo.

Item 3.1	**Imagem e conhecimento mútuo**	**15 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para identificar e entender as necessidades e expectativas dos cidadãos e de suas instituições, tornar atividades, serviços e produtos conhecidos e promover a imagem favorável do órgão/entidade, com impactos na governabilidade.		
Processos gerenciais:		
A	Como o órgão ou entidade segmenta/classifica o Público-alvo em relação ao cumprimento de suas atividades e dos serviços prestados?	
	• Destacar os principais critérios utilizados para a classificação/segmentação do Público-alvo;	
B	Como as necessidades e expectativas de agrupamentos do Público-alvo são identificados, compreendidas e utilizadas para a definição e melhoria dos processos envolvidos nas atividades e nos serviços prestados pelo órgão/entidade?	
	• Citar os métodos utilizados.	
C	Como as atividades e os serviços prestados pelo órgão/entidade são divulgados ao Públicoalvo, inclusive no que tange aos riscos envolvidos, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?	
	• Destacar de que forma é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas.	
D	Como é avaliada a imagem do órgão/entidade perante o público-alvo?	
	• Destacar os atributos definidos pelo órgão/entidade para caracterizar sua imagem, bem como a forma utilizada para a avaliação da imagem. • Citar os indicadores utilizados para avaliar a imagem do órgão/entidade.	
E	Como é divulgado o desempenho do órgão/entidade parao público-alvo?	
	• Citar os meios utilizados para divulgação e os principais itens divulgados.	

Item 3.2	**Relacionamento com o público-alvo**	**15 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para gerenciar solicitações de assistência, reclamações e sugestões bem como, acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços/produtos entregues.		
Processos gerenciais:		
A	Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento como Público-alvo?	
	Apresentar os canais de relacionamento utilizados e os segmentos alcançados. Destacar como são cumpridas as determinações da Lei de Acesso à Informação.	
B	Como é gerenciada a qualidade do atendimento?	
C	Como é realizado o acompanhamento das relações com o Público-alvo, por grupos segmentados?	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	Destacar o mecanismo utilizado para assegurar que as solicitações de assistência, reclamações e sugestões sejam efetivamente atendidas. Destacar o mecanismo utilizado para que as soluções implementadas sejam repassadas às unidades do órgão/entidade.
D	Como são avaliados os níveis de aprovação e a confiabilidade do Público-alvoem relação ao órgão/entidade?
	• Citar os principais indicadores utilizados, inclusive aqueles relacionados a referenciais comparativos.
E	Como é estimulada a participação do Público-alvo nas atividades do órgão/entidade?
	• Destacar os mecanismos de concertação e consulta ao Público-alvo utilizados para definir padrões de serviços, bem como monitorar e avaliar sua qualidade.

Item 3.3	**Gestão do atendimento ao público-alvo**	**20 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja a melhoria do atendimento ao público.		
Processos gerenciais:		
A	Como são definidos os processos de atendimento com base nos seus requisitos e recursos necessários?	
	• Apresentar os principais processos de atendimento existentes na organização • Destacar como a entidade divulga a Carta de Serviços ao Cidadão.	
B	Como são adequadas e organizadas as áreas de atendimento ao público?	
C	Como é realizado o desenvolvimento das competências profissionais requeridas dos servidores para atendimento ao público?	
	Destacar as principais competências requeridas ao atendimento ao público. Citar a periodicidade dos eventos de desenvolvimento das competências.	
D	Como os processos de atendimento ao público são monitorados e avaliados, com base em indicadores de desempenho?	
	• Citar os principais indicadores utilizados, inclusive aqueles relacionados a referenciais comparativos.	
E	Como os processos de atendimento público são aprimorados a partir da análise do desempenho, das necessidades e expectativas do público-alvo?	

Critério 4 Interesse Público e Cidadania – 70 pontos

Este critério aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.

Item 4.1	**Interesse público**	**20 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para o alinhamento da atuação do órgão/entidade ao interesse público e aos valores morais e princípios fundamentais da sociedade brasileira.		
Processos gerenciais:		
A	Como são identificados os principais aspectos sociais, econômicos e ambientais relacionados com a atuação do órgão/entidade que impactam o interesse público?	
	Destacar os principais impactos sociais, econômicos e ambientais decorrentes direta ou indiretamente da atuação do órgão/entidade. Destacar como os impactos identificados são comunicados à sociedade?	
B	Como os servidores, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade social, especialmente no que concerne ao respeito aos direitos individuais e fundamentais?	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	• Destacar incentivos e sanções à responsabilidade social.
C	Como os servidores, parceiros, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade ambiental, especialmente quanto à sua responsabilidade pública de contribuir para a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso dos recursos renováveis?
	• Destacar incentivos e sanções à responsabilidade ambiental.
D	Como os servidores, parceiros e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade de sustentabilidade econômica e, especialmente, nas políticas voltadas para a qualidade do gasto público?
	• Destacar incentivos e sanções à responsabilidade de sustentabilidade econômica.
E	Como o órgão/entidade identifica a necessidade de atualizar ou adequar a ordem constitucional/legal aos valores e fundamentos morais da sociedade, relacionados às suas competências legais, e promove essa atualização ou adequação?

Item 4.2	**Regime administrativo**	**30 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que tenham como objetivo garantir a atuação do órgão/entidade em consonância com as regras do regime administrativo da administração pública.		
Processos gerenciais:		
A	Como o órgão/entidade assegura o alinhamento de sua atuação ao ordenamento jurídico, de forma a manter-se dentro da legalidade?	
	• Destacar os mecanismos internos utilizados para garantir a legalidade dos atos do órgão/entidade.	
B	Como o órgão/entidade procede na eventual constatação da necessidade de revisão ou alteração de dispositivos do regime administrativo que incide sobre sua atuação e sobre o setor em que atua de forma a permitir maior eficácia e eficiência ao seu desempenho?	
	• Destacar as inadequações constatadas e as medidas adotadas.	
C	Como o órgão/entidade estimula os servidores à observância dos requisitos legais e normativos do regime administrativo, no exercício das suas competências?	
	Destacar os padrões éticos de conduta estabelecidos, corregedorias, incentivos. Destacar os canais de comunicação utilizados para receber eventuais denúncias de violação da ética. Destacar como o órgão/entidade atua para avaliar tais denúncias e minimizar seus efeitos. Descrever de que maneira são tratados os relatórios de auditoria dos órgãos de controle interno e externo com o objetivo de promover a superação das dificuldades e deficiências.	
D	Como são tratadas as questões éticas e aplicadas as medidas de correição?	
	• Destacar os procedimentos utilizados nos casos de processo administrativo disciplinar, irregularidades funcionais e de sindicância patrimonial.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Critério 5 Informação e conhecimento – 60 pontos

Este critério aborda a gestão das informações e do conhecimento da organização.

Item 5.1	Gestão da Informação	35 Pontos
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários.		
Processos gerenciais:		
A	Como são identificadas as necessidades de informações, para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso da estratégia e subsidiar a tomada de decisão e o controle em todos os níveis?	
	Destacar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade, incluindo os sistemas de informação administrativos da administração pública. Destacar a produção de informações gerenciais e o grau de interoperabilidade dos sistemas de informação. Citar os indicadores utilizados na gestão da informação do órgão/entidade.	
B	Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação, visando a atender as necessidades identificadas?	
	• Destacar os mecanismos de garantia da interoperabilidade desses sistemas entre si e com os sistemas administrativos da administração pública.	
C	Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos?	
	• Citar as principais tecnologias empregadas e políticas em relação ao tema.	
D	Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos públicos interno e externo, incluindo usuários, fornecedores e parceiros?	
E	Como a tecnologia da informação é utilizada para apoiar o cumprimento da finalidade do órgão/entidade e promover a integração com outros órgãos e entidades de governo e com a sociedade?	
	• Destacar os procedimentos utilizados na gestão das informações do órgão/entidade para atendimento à Lei de Acesso à Informação.	
F	Como é gerenciada a segurança das informações?	
	• Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações.	

Item 5.2	Gestão do Conhecimento	25 Pontos
Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a identificação, desenvolvimento, geração, proteção e compartilhamento de conhecimento.		
Processos gerenciais:		
A	Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?	
	Destacar as práticas existentes para identificação, registro e compartilhamento do conhecimento. Destacar os mecanismos utilizados para assegurar que o conhecimento efetivamente contribua para melhorar os processos, os produtos e os serviços.	
B	Como o conhecimento é mantido e protegido?	
	• Destacar as práticas utilizadas, incluindo aquelas relativas às informações históricas e ao acervo institucional.	
C	Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização?	

Critério 6 Pessoas – 60 pontos

Este critério aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Item 6.1	Sistemas de trabalho	20 Pontos
Este item aborda a implementação de processos gerenciais os quais tem por objetivo a organização do trabalho: competências, estruturação de cargos, padrões remuneratórios, alocação interna, avaliação de desempenho e reconhecimento.		
Processos gerenciais:		
A	Como o órgão/entidade projeta os sistemas de trabalho requeridos para o exercício de suas competências legais?	
	Destacar os métodos utilizados para identificar as competências profissionais requeridas. Destacar como o órgão/entidade negocia junto às instâncias competentes a adequação do seu sistema de trabalho.	
B	Como a organização do trabalho é definida e implementada visando ao alto desempenho da organização?	
	• Destacar o grau de autonomia das pessoas para definir, gerir e melhorar os processos da organização com flexibilidade e rapidez nas respostas aos interesses dos cidadãos.	
C	Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, considerando-se a estratégia e a finalidade do órgão/entidade?	
	Destacar a forma de definição das competências necessárias; Descrever de que forma são considerados os requisitos de desempenho e são asseguradas a justiça e a igualdade de oportunidade para todas as pessoas. Destacar as práticas utilizadas para integrar as pessoas recém contratadas e remanejadas, visando prepara-las para o exercício pleno de suas funções.	
D	Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e negociação com os servidores do órgão/entidade, quando pertinente?	
E	Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de alto desempenho, a cultura da excelência e o desenvolvimento profissional?	
	• Citar os principais indicadores utilizados para avaliar o desempenho das equipes e das pessoas.	
F	Como o sistema de recompensas (remuneração e benefícios) estimula o alcance de metas, o alto desempenho e o aprendizado?	

Item 6.2	Desenvolvimento profissional	20 Pontos
Este item aborda a implementação de processos os quais tem por objetivo capacitar e desenvolver os servidores do órgão/entidade.		
Processos gerenciais:		
A	Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?	
	Descrever a forma de participação da alta direção e dos integrantes do sistema de liderança e dos servidores neste processo; Destacar as ações de capacitação das pessoas que atuam diretamente junto aos cidadãos usuários.	
B	Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?	
	• Citar os principais temas abordados e o público alcançado.	
C	Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades do órgão/entidade, dos servidores em relação aos recursos disponíveis?	
D	Como as competências são avaliadas em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução da estratégia do órgão/entidade?	
	• Citar os indicadores utilizados para avaliar as competências em relação à execução do trabalho.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

E	Como o órgão/entidade incorpora aos programas de capacitação e desenvolvimento temas relacionados à formação e desenvolvimento das pessoas com potencial de liderança?
F	Como são avaliados os programas de capacitação e de desenvolvimento profissional?
	• Citar os principais indicadores utilizados na avaliação.

Item 6.3	**Qualidade de vida**	**20 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos os quais tem por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promotor do bem estar, da satisfação e da motivação dos servidores.		
Processos gerenciais:		
A	Como são identificados os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?	
	Citar os fatores de risco e seus planos de prevenção e emergência; Citar as principais ações desenvolvidas voltadas para a gestão da saúde e segurança dos servidores; Citar os principais indicadores utilizados na gestão da saúde ocupacional, da segurança e da ergonomia.	
B	Como são identificados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas?	
	Destacar os mecanismos de gestão do clima organizacional e seus principais indicadores; Citar os principais serviços, benefícios e programas colocados à disposição dos servidores.	
C	Como o órgão/entidade público colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?	
	• Destacar as principais ações desenvolvidas.	
D	Como são avaliados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?	
	• Citar os principais indicadores utilizados para avaliar esses fatores.	
E	Como as necessidade e expectativas dos servidores e do mercado de trabalho são identificadas, analisadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?	

Critério 7 Processos – 120 pontos

Este critério aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.

Item7.1	**Gestão dos processos finalísticos**	**40 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos gerenciais relacionados à execução da finalidade e competências do órgão/entidade.		
Processos gerenciais:		
A	• Como são identificados os processos finalísticos do órgão/entidade?	
	• Apresentar os processos finalísticos e a sua relação com as competências do órgão/entidade. • Apresentar os mecanismos utilizados para assegurar a inter-relação entre os processos, de forma a evitar lacunas e superposições e otimizar a ação institucional.	
B	• Como são estabelecidos os requisitos dos processos finalísticos?	
	• Apresentar os requisitos dos processos e os respectivos indicadores de desempenho.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

C	• Como os processos finalísticos são controlados de forma a assegurar o atendimento aos requisitos?
	• Apresentar o sistema de monitoramento e controle dos processos finalísticos. • Destacar os mecanismos utilizados para tratar eventuais não-conformidades identificadas e para a implantação de ações corretivas.
D	• Como o órgão/entidade pública analisa e melhora seus processos finalísticos?
	• Citar os métodos utilizados para padronizar o processo, reduzir sua variabilidade e aumentar sua confiabilidade. • Citar ações de desburocratização e as ações voltadas para a melhoria da qualidade do gasto. • Destacar os mecanismos utilizados para promover a produção de ideias criativas. Citar as principais inovações implantadas nos últimos três anos.
E	• Como os processos são realinhados para responder à estratégia do órgão/entidade, sem prejuízo das suas competências?
	• Destacar os métodos utilizados para garantir a continuidade do entendimento aos requisitos dos processos em situações de reorganização interna.

Item 7.2	**Gestão de parcerias com entidades civis**	**15 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja o desenvolvimento e a melhoria da gestão de parcerias com entidades civis.		
Processos gerenciais:		
A	• Como o órgão/entidade realiza a divulgação de seus projetos que requerem estabelecimento de parcerias com entidades civis?	
B	• Como o órgão/entidade identifica a necessidade e a conveniência de celebração de parcerias com entidades civis sem fins lucrativos?	
	• Destacar os mecanismos utilizados para avaliar a efetiva capacidade operativa e financeira da entidade parceira para cumprir os compromissos celebrados com o órgão/entidade. • Identificar os objetivos estratégicos aos quais estão relacionadas as parcerias. • Destacar os processos institucionais que utilizam parcerias.	
C	Como são negociadas as metas a serem estabelecidas para os parceiros?	
	• Destacar os mecanismos utilizados para avaliar a necessidade de fomento público. • Destacar os mecanismos utilizados para acompanhamento e monitoramento das parcerias com vistas a assegurar o alcance dos resultados.	

Item 7.3	**Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos meio de suporte à estratégia**	**50 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a qualidade da gestão financeira, da melhoria da gestão de suprimentos e da implementação de processos gerenciais relacionados à execução dos processos-meio de suporte à estratégia do órgão/entidade.		
Processos gerenciais:		
A	• Como são gerenciados e monitorados a execução financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos do órgão/entidade pública?	
	• Destacar como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros.	
B	• Como é realizado o processo de aquisição de bens, materiais e serviços de forma a assegurar economicidade, transparência do processo e atendimento à legislação?	
	• Destacar o atendimento às necessidades e requisitos específicos do órgão/entidade. Citar os indicadores utilizados para a avaliação do processo de suprimento.	
C	• Como o órgão/entidade realiza a gestão dos estoques e como os fornecedores são avaliados e informados sobre o seu desempenho de forma a minimizar os custos associados à gestão do fornecimento?	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	• Citar os indicadores utilizados na gestão de estoques.
	• Citar os indicadores utilizados para monitorar o desempenho dos fornecedores.
D	Como são identificados e estabelecidos os requisitos dos processos-meio de suporte à estratégia?
	• Apresentar os processos-meio de suporte à estratégia e sua relação com a estratégia formulada pelo órgão/entidade. • Apresentar os mecanismos utilizados para assegurar a inter-relação entre os processos, de forma a evitar lacunas e superposições e aperfeiçoar a ação institucional. • Apresentar os requisitos dos processos e os respectivos indicadores de desempenho.
E	Como os processos-meio de suporte à estratégia são controlados e analisados de forma a assegurar e melhorar o atendimento aos requisitos?
	• Apresentar o sistema de monitoramento e controle desses processos. • Destacar os mecanismos utilizados para tratar eventuais não-conformidades identificadas e para a implantação de ações corretivas. • Citar os métodos utilizados para padronizar o processo, reduzir sua variabilidade e aumentar sua confiabilidade. • Citar ações de desburocratização e as ações voltadas para a melhoria da qualidade do gasto. • Destacar os mecanismos utilizados para promover a produção de ideias criativas. Citar as principais inovações implantadas nos últimos três anos.
F	Como os processos são realinhados para responder à estratégia do órgão/entidade, sem prejuízo das suas competências?
	• Destacar os métodos utilizados para garantir a continuidade do entendimento aos requisitos dos processos em situações de reorganização interna.

Item 7.4	**Gestão do Patrimônio Público**	**15 Pontos**
Este item aborda a implementação de processos gerenciais cujo objetivo seja o desenvolvimento e a melhoria da gestão o patrimônio público praticada pelo órgão/entidade público.		
Processos gerenciais:		
A	• Como o órgão/entidade realiza as atividades relativas à conservação geral dos imóveis?	
	• Destacar especialmente as ações para conservação da estrutura, das redes hidráulica e elétrica, a prevenção e combate a incêndio e a climatização.	
B	• Como o órgão/entidade ações para garantir a acessibilidade adequada aos imóveis?	
	• Descrever os acessos aos prédios: rampas e elevadores; banheiros adaptados; comunicação e sinalização adequadas.	
C	• Como o órgão/entidade realiza a avaliação periódica do imóvel?	
	• Destacar a periodicidade com que a avalição é realizada.	
D	• Como o órgão/entidade realiza ações permanentes relativas à segurança dos imóveis?	
	• Citar as principais ações implantadas relativas ao sistema de segurança.	
E	• Como o órgão/entidade trata as questões relativas à sustentabilidade?	
	• Destacar as ações relativas ao consumo de água e de energia do imóvel; coleta de lixo; e descarte de peças de manutenção.	
F	• Como o órgão/entidade desenvolve ações relativas à educação de seus servidores para a utilização adequada e segura dos imóveis?	
	• Citar as ações realizadas como campanhas de conscientização para a preservação do patrimônio público junto aos usuários e servidores.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Critério 8 Resultados – 450 pontos

Este critério apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.

Item8.1	Resultados da atividade finalística, atendimento ao público alvo, interesse público e cidadania	250 Pontos
A	• Apresentar os resultados dos processos finalísticos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Apresentar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos.	
B	Apresentar os resultados relativos ao público-alvo/cidadão que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Apresentar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos.	
C	Apresentar os resultados relativos ao interesse público e cidadania que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Apresentar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos.	
D	• Apresentar os demais resultados dos processos finalísticos que não tem relação direta com a estratégia formulada.	
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.	

Item 8.2	Resultados relativos às parcerias com entidades civis	40 Pontos
A	• Apresentar os resultados relativos à gestão das parcerias com entidades civis que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos	
B	• Apresentar os demais resultados relativos à gestão de parcerias com entidades civis que não tem relação direta a estratégia formulada.	
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.	

Item8.3	Resultados relativos à gestão de pessoas	40 Pontos
A	• Apresentar os resultados relativos a pessoas que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos.	
B	• Apresentar os demais resultados relativos a pessoas que não tem relação direta com a estratégia formulada.	
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.	

Item8.4	Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial	80 Pontos
A	• Apresentar os resultados orçamentários e financeiros que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos	
B	• Apresentar os demais resultados orçamentários e financeiros que não tem relação direta a estratégia formulada.	
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

C	Apresentar os resultados relativos à gestão de suprimentos que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
	• Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos
D	• Apresentar os demais resultados relativos à gestão de suprimentos que não tem relação direta a estratégia formulada.
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.
E	Apresentar os resultados relativos à gestão do patrimônio que respondem a uma ou mais metas da estratégia formulada.
	• Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos
F	• Apresentar os demais resultados relativos à gestão do patrimônio que não tem relação direta a estratégia formulada.
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.

Item 8.5	**Resultados relativos à gestão processos-meio de suporte à estratégia**	**40 Pontos**
A	• Apresentar os resultados relativos à gestão de processos meio que respondem subsidiariamente a uma ou mais metas da estratégia formulada.	
	• Destacar cada meta com o indicador do resultado atingido e a série histórica de pelo menos três anos	
B	• Apresentar os demais resultados relativos à gestão de processos meio que não tem relação direta com a estratégia formulada.	
	• Destacar cada resultado com seu indicador e a série histórica de pelo menos três anos.	

4.3. - Sistema de pontuação

O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais.

4.3.1 – Pontuação dos processos gerenciais – Critérios de 1 a 7

Na dimensão de Processos Gerenciais são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”, definidos conforme descrito abaixo:

Enfoque - grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Adequação – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização;

Pro-atividade – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos. É importante que a avaliação desse fator só considere as práticas de gestão que efetivamente podem assumir a condição de proativas e reativas. Muitas práticas de gestão são adequadas, mas não são proativas ou reativas.

Aplicação - grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Disseminação – implementação, horizontal e vertical, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, se pertinente ao item, considerando-se o **perfil da organização**;

Continuidade – utilização periódica e ininterrupta das práticas de gestão, considerando, pelo menos, um ciclo completo realizado.

Aprendizado - grau em que as práticas de gestão da organização apresentam aperfeiçoamentos (refinamentos) decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Integração - refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

Coerência – Práticas de gestão alinhadas com as estratégias e os objetivos da organização;
Inter-relacionamento – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado;
Cooperação - colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

Estágios da Integração das práticas de gestão

A figura a seguir apresenta os diversos estágios de integração das práticas em um sistema de gestão.

4.3.2 – Pontuação dos resultados – Critério 8

Na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores "Relevância", "Tendência" e "Nível atual" definidos conforme descrito abaixo:

Relevância – refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e principais objetivos operacionais da organização.
Tendência – refere-se ao comportamento dos resultados ao longo do tempo.
Nível atual – refere-se ao grau em que os resultados organizacionais atendema os requisitos das partes interessadas e apresentam resultados comparados com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

4.3.3 – Diretrizes para pontuação

Os itens de Processos Gerenciais são pontuados segundo as diretrizes da "**Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais**" e de acordo com a seguinte sequência:

Estágios da Integração das práticas de gestão	
1. Abordagem não integrada	
2. Abordagem em início de integração	
3. Abordagem quase integrada	
4. Abordagem integrada	

1. Determinar o nível que melhor explica o estágio de cada um dos fatores de avaliação: **Enfoque / Aplicação / Aprendizado / Integração**.
2. O valor percentual do item é igual ao do fator de menor avaliação, acrescido de 10 pontos percentuais quando, pelo menos dois outros fatores, estejam em estágio superior.
3. Multiplicar o percentual encontrado pela pontuação máxima do Item, sendo que a pontuação do Item será o valor dessa multiplicação.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE PROCESSOS GERENCIAIS					
0%	**20%**	**40%**	**60%**	**80%**	**100%**
ENFOQUE					
As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos do item ou não estão relatadas.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para alguns dos requisitos do Item.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para muitos requisitos do Item.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para a maioria dos requisitos do Item.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas para quase todos os requisitos do Item.	As práticas de gestão apresentadas são adequadas a todos os requisitos do Item.
O atendimento aos requisitos é reativo.	O atendimento a algum(s) requisito(s) é proativo.	O atendimento a muitos requisitos é proativo.	O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.	O atendimento a quase todos os requisitos é proativo	O atendimento a todos os requisitos é proativo.
APLICAÇÃO					
As práticas de gestão apresentadas não estão disseminadas.	As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.	As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas em muitas das áreas, dos processos, dos produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.	As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas na maioria das áreas, dos processos, dos produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.	As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas por quase todas as áreas, todos os processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes.	As práticas de gestão apresentadas estão disseminadas por todas as áreas, todos os processos, produtos e/ou pelas partes Interessadas pertinentes.
Uso não relatado.	Uso continuado de alguma (s) das práticas de gestão apresentadas	Uso continuado em muitas das práticas de gestão apresentadas.	Uso continuado na maioria das práticas de gestão apresentadas	Uso continuado em quase todas as práticas de gestão apresentadas.	Uso continuado em todas as práticas de gestão apresentadas
APRENDIZADO					
Não há melhorias sendo implantadas; e as práticas de gestão apresentadas não demonstram evidências de refinamento	Há melhorias sendo implantadas; ou algum(as) práticas de gestão apresentadas são refinadas	Muitas práticas de gestão apresentadas são refinadas	A maioria das práticas de gestão apresentadas é refinada	Quase todas as práticas de gestão apresentadas refinadas e espelham o estado- da arte mundial.	Todas as práticas de gestão apresentadas refinadas e espelham o estado da-arte mundial; pelo menos uma apresenta uma inovação de ruptura representando um novo benchmark.
INTEGRAÇÃO					

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

As práticas de gestão apresentadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Quase todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas apresentadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado.	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivos da organização e estão interrelacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização	Todas as práticas de gestão apresentadas são coerentes com estratégias e objetivo da organização e estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização e com as partes interessadas pertinentes.	Plena integração das práticas de gestão; as áreas da organização trabalham em harmonia entre si e com as partes interessadas pertinentes, construindo parcerias e obtendo elevada sinergia.

NOTAS:

Abrangência: “algum (as)” (>0 e <1/4); “muitas” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todas” (= ou >3/4); “todas” (=1/1).

Para determinação da abrangência do atendimento (alguns, muitas, etc.), considerar que cada pergunta dos itens de processos gerenciais contempla um ou mais requisitos.

Nota zero em “enfoque” implica nota igualmente zero em “aplicação”, “aprendizado” e “integração”.

Nota zero em “aplicação” implica nota igualmente zero em “aprendizado”.

TABELA DE PONTUAÇÃO (%) – ITENS DE RESULTADOS					
0%	**20%**	**40%**	**60%**	**80%**	**100%**
RELEVÂNCIA					
Não foram apresentados resultados relevantes	Algum(s) dos Resultados relevantes foram apresentados	Muitos dos resultados relevantes foram apresentados	A maioria dos resultados relevantes foi apresentada	Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	Todos os resultados relevantes foram apresentados
TENDÊNCIA					
Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências (insuficiência de dados).	Tendência favorável em algum(s) dos resultados apresentados; ou muitos resultados apresentados permitem avaliação da tendência (é apresentada uma série histórica)	Tendências favoráveis em muitos dos resultados apresentados.	Tendências favoráveis na maioria dos resultados apresentados.	Tendências favoráveis em quase todos os resultados apresentados.	Tendências favoráveis em todos os resultados apresentados.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

NÍVEL ATUAL					
Nenhum resultado comparável é apresentado; ou Não são apresentados os principais referenciais comparativos pertinentes e nem os principais requisitos das partes interessadas	O nível atual de algum(s) resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos.	O nível atual de muitos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; ou os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos.	O nível atual da maioria dos resultados comparáveis apresentados é igual ou superior ao dos referenciais comparativos pertinentes; e os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos.	O nível atual de quase todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados	O nível atual de todos os resultados comparáveis apresentados é igual ou superior aos referenciais comparativos pertinentes; e os resultados apresentados demonstram que os principais requisitos das partes interessadas são atendidos. A organização é líder do setor de atuação em alguns resultados apresentados.
			A organização é líder do setor de atuação em algum resultado apresentado	A organização é referencial de excelência em algum resultado apresentado.	A organização é referencial de excelência em alguns resultados apresentados.

Notas:

Abrangência: “algum (s)” (>0 e <1/4); “muitos” (= ou >1/4); “maioria” (= ou >1/2); “quase todos” (=ou >3/4); “todos” (=1/1).

Para avaliar os fatores “tendência” e “nível atual” considerar somente os resultados relevantes apresentados.

Nota zero em “relevância” implica nota igualmente zero nos demais fatores.

Faixas de pontuação global

As faixas de pontuação global são um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização. A soma da pontuação dos itens dos critérios gera a pontuação global da organização, que se enquadra numa das seguintes faixas.

Nº.	POSIÇÃO	PONTUAÇÃO	ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
9	Alta	951 - 1000	Enfoques altamente proativos, refinados, inovadores, totalmente disseminados, com uso continuado, sustentados por um aprendizado permanente e plenamente integrados. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os indicadores. Liderança no setor reconhecida como "referencial de excelência" na maioria das áreas, dos processos ou dos produtos.
	Média	901 - 950	
	Baixa	851 – 900	
	Alta	817 - 850	Enfoques muito refinados, alguns inovadores, proativos, com uso continuado e muito bem disseminados pelas áreas,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

8	Média	784 - 816	pelos processos, produtos e/ou partes interessadas. O aprendizado promove fortemente a inovação. As práticas entre itens e critérios são na maioria integradas. Tendências favoráveis em todos os resultados. Nível atual igual ou superior aos referenciais pertinentes para quase todos os resultados, sendo referencial de excelência em muitas áreas, processos ou produtos.
	Baixa	751 - 783	
7	Alta	717 - 750	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo a maioria refinada a partir de aprendizado e inovação para muitos itens. Quase todos os requisitos são atendidos de forma proativa. Uso continuado em quase todas as práticas, disseminadas pelas principais áreas, pelos processos, pelos produtos e/ou partes interessadas. Existem algumas falhas na sinergia entre áreas e/ou partes interessadas, afetando eventualmente a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável e nenhum apresenta tendência desfavorável. Nível atual superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, sendo considerado líder do ramo e referencial de excelência em algumas áreas, processos ou produtos.
	Média	684 - 716	
	Baixa	651 - 683	
6	Alta	617 - 650	Enfoques adequados para os requisitos de todos os itens, sendo alguns refinados e a maioria proativos, bem disseminados pelas principais áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização. O refinamento decorre do aprendizado e da inovação para muitas práticas do item. Existe inter-relacionamento entre as práticas de gestão, mas ainda existem algumas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando em parte a integração. Quase todos os resultados apresentam tendência favorável. O nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para a maioria dos resultados, podendo ser considerado líder do ramo.
	Média	584 - 616	
	Baixa	551 - 583	
5	Alta	517 - 550	Enfoques adequados para os requisitos de quase todos os itens, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, pelos processos, produtos e/ou partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração. A maioria dos resultados apresenta tendência favorável. Nível atual é igual ou superior aos referenciais pertinentes para alguns resultados.
	Média	484 - 516	
	Baixa	451 - 483	
4	Alta	417 - 450	Enfoques adequados para os requisitos da maioria dos itens, sendo alguns proativos, disseminados na maioria das áreas, dos processos, produtos e/ou partes interessadas, com controle das práticas para muitos itens. Uso continuado para a maioria das práticas. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para muitos itens. As práticas de gestão são coerentes com a maioria das estratégias da organização, mas existem lacunas significativas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. Muitos
	Média	384 - 416	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	Baixa	351 - 383	Resultados relevantes são apresentados como decorrência da aplicação dos enfoques. Alguns resultados apresentam tendências favoráveis. Início de uso de informações comparativas.
3	Alta	317 - 350	Enfoques adequados aos requisitos de muitos itens com proatividade, estando disseminados em algumas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas. Existem incoerências entre as práticas de gestão e as estratégias, assim como existem muitas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão. O aprendizado, o refinamento e a integração ocorrem para alguns itens. Alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação dos enfoques, das avaliações e das melhorias são apresentados com algumas tendências favoráveis.
	Média	284 - 316	
	Baixa	251 - 283	
2	Alta	217 - 250	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens,com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados. Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos.
	Média	184 - 216	
	Baixa	151 - 183	
1	Alta	101 - 150	O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.
	Média	51 - 100	
	Baixa	0 - 50	

Questões

01. (TRE-RJ - Técnico Judiciário - Área Administrativa- CESPE). Na utilização do instrumento para avaliação da gestão pública, a descrição dos processos gerenciais é uma parte significativa, na qual, na descrição de “COMO”, são desenvolvidas as práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, entre outros pontos.

( ) Certo ( ) Errado

02. (Prefeitura de Ceará-Mirim/ RN - Administrador - Banca: COMPERVE/2016) O Modelo de Excelência na Gestão Pública (GESPÚBLICA) é organizado em oito critérios, apresentados de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados para a organização. Um desses critérios é a LIDERANÇA, que tem como objetivo examinar.

(A) A governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

(B) como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias.

(C) Como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos.

(D) Os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização, a estrutura de cargo, a gestão de desempenho, a capacitação e desenvolvimento e a qualidade de vida.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03. (Prefeitura de Salvador/BA - Técnico de Nível Superior I: Suporte Administrativo Operacional - FGV/2017). O Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP está apoiado em oito dimensões integradas e interativas distribuídas em quatro blocos.

Relacione cada dimensão apresentada no conceito, à prática ou ao requisito de interesse que lhe seja inerente.

1. Estratégia e Planos
2. Interesse Público e Cidadania
3. Governança
4. Público-Alvo

( ) Reconhecimento das oportunidades de melhoria com vinculação à programação orçamentária e ao plano plurianual.

( ) Estruturação do processo decisório voltada para a geração de valor social, liderança e transparência.

( ) Análise da imagem e conhecimento mútuo entre entidade e o público. Pesquisa, ausculta e concertação.

( ) Auditoria interna e externa para identificação e análise de riscos institucionais. Responsabilidade social.

Assinale a opção que mostra a relação correta, de cima para baixo.

(A) 2, 1, 4 e 3.
(B) 1, 3, 4 e 2.
(C) 3, 1, 4, e 2.
(D) 3, 2, 1 e 4.
(E) 1, 2, 4 e 3.

04.(TRE/MA - Analista Judiciário – IESES). O Modelo de Excelência em Gestão Pública vinculado ao Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA caracteriza-se como um sistema de gestão de referência para as organizações do setor público brasileiro. Identifique a alternativa que contemplam os oito critérios do Modelo:

(A) Liderança; Estratégias e Planos; Cliente; Sociedade; Aprendizado e Crescimento; Pessoas; Processos; Resultados.

(B) Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

(C) Liderança; Estratégias; Cidadãos; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos Internos; Resultados Sociais.

(D) Liderança; Planejamento; Clientes; Sociedade; Informações e conhecimento; Pessoas; Processos; Resultados.

Respostas

01. Resposta: Certo.

A palavra “Como”, nos Itens de Processos Gerenciais, solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, os métodos de controle das práticas, ou seja, os métodos de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho; essa descrição deve incluir ainda a aplicação das práticas e padrões, bem como a disseminação e a continuidade dessas práticas e a sua integração. Solicita, ainda, que a organização descreva como o ciclo de aprendizado se aplica para as práticas de gestão e os padrões de trabalho descritos.

02. Resposta: A

Critério Liderança: Objetiva examinar a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03.Resposta: A

De acordo com a Gespública, o Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública está estruturado em oito critérios, são eles:

Governança: Aborda a governança pública, o exercício da liderança pela alta administração.

Estratégia e Planos: Aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos do governo.

Público-alvo: Aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com o público-alvo, abragendo a imagem que o público-alvo tem da organização.

Interesse Público e Cidadania: Aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.

Informação e conhecimento: Aborda a gestão das informações e do conhecimento da organização.

Pessoas: Aborda o trabalho do órgão/entidade, o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.

Processos: Aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.

Resultados: Apresenta os resultados produzidos pelo órgão/entidade pública.

04.Resposta: B

Os 8 critérios da GesPública sofreram alterações. Agora são eles:

1. Governança (não mais liderança)
2. Estratégia e Planos
3. Público-Alvo (não mais cidadãos)
4. Interesse Público e Cidadania (não mais sociedade)
5. Informação e Conhecimento
6. Pessoas
7. Processos
8. Resultados

Modelo de Excelência em Gestão Pública

O ponto de partida da construção do Modelo de Excelência em Gestão Pública[24] repousa sobre a premissa de que a administração pública tem que ser excelente, conciliando esse imperativo com os princípios que deve obedecer, os conceitos e a linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão. A esse respeito, há diversas características próprias da Administração Pública que merecem ser consideradas, como as que veremos adiante.

Partimos da premissa de que, enquanto as organizações do mercado são conduzidas pela autonomia da vontade privada, os órgãos ou entidades públicos são regidos pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público, tratando a todos igualmente e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Por outro lado, as organizações privadas utilizam estratégias de segmentação de "mercado", estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.

As organizações privadas buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio. A administração pública busca gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.

A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que têm legítimos interesses capitalistas.

A administração pública tem como destinatários de suas ações cidadãos, sociedade e partes interessadas, demandantes da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.

A iniciativa privada tem como destinatários de suas ações os "clientes" atuais e os potenciais. O conceito de partes interessadas no âmbito da administração pública é ampliado em relação ao utilizado

[24] *http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

pela iniciativa privada, pois as decisões públicas devem considerar não apenas os interesses dos grupos mais diretamente afetados, mas, também, o valor final agregado para a sociedade.

A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, pode definir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.

Fundamentos Constitucionais

Legalidade

O princípio da legalidade representa a supremacia da dimensão política (legislativa) sobre a dimensão técnica (executiva e judicante).

Em decorrência do princípio da legalidade, somente a lei pode delegar competências e poderes à Administração Pública e aos seus agentes públicos; criar ou extinguir competências estatais; ministério ou órgão da Presidência da República diretamente subordinado ao Chefe do Poder Executivo; cargos ou funções públicas (CF, art. 48).

A Administração Pública não tem liberdade nem vontade que não as concedidas e determinadas pela Constituição e pela lei e, nesse caso, são matérias de sua discrição apenas as estratégias, mecanismos e instrumentos a serem adotados na aplicação da lei, no objetivo de conseguir os seus plenos efeitos, na forma mais eficiente possível.

Princípio da Separação entre os Poderes

O Estado Brasileiro é dotado de poder uno e soberano, atribuído ao povo e em seu nome exercido (CF, art. 1º). No entanto, para garantir a Ordem Democrática, a Constituição prevê a sua tripartição, a fim de que as funções políticas, judicantes e executivas sejam exercidas por instâncias e agentes diversos, de forma independente, ainda que harmônica. (CF, art. 2º).

Essa segregação de poderes deve ser observada no processo do arranjo institucional das estruturas do aparelho do Estado, em todos os níveis organizacionais, de forma que a mesma instituição ou o mesmo agente público não acumule competências ou poderes de formulação, de julgamento e de execução, em sua área de atuação.

Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil

A principal finalidade da Administração Pública é alcançar os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil - de construir uma sociedade livre, justa e solidária; garantir o desenvolvimento nacional; erradicar a pobreza e a marginalização; de reduzir as desigualdades e de promover o bem de todos, sem preconceitos (CF, art. 3º). Esses objetivos devem orientar toda a sua atuação.

Princípio da centralidade dos direitos individuais e sociais

As atividades estatais na área de provimento dos direitos sociais exigem estruturas e processos ágeis e flexíveis; permeáveis a mecanismos de gestão de resultados e controle social; e abertos a mecanismos de articulação e colaboração com a sociedade civil sem fins lucrativos.

Princípio da descentralização federativa

A descentralização federativa implica compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo na execução das políticas públicas. No arranjo institucional das estruturas do Poder Executivo e na prospecção de seus processos finalísticos e de apoio, a orientação constitucional à descentralização federativa implica buscar a revisão das competências e das estruturas organizacionais dos órgãos e entidades da administração direta e indireta com o objetivo de verificar se não existem competências que estejam sendo desempenhadas pela esfera federal que não deveriam ser transferidas para as esferas estaduais e municipais.

Princípio da participação social na governança das instituições

A Constituição Federal prevê o hibridismo de práticas representativas e participativas, quando essa dispõe que todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de seus representantes (democracia representativa) ou diretamente (por meio de uma democracia participativa).

É necessário o fortalecimento da participação social nos processos de formulação, acompanhamento, avaliação e controle de políticas públicas, especialmente, nas áreas de prestação de serviços sociais diretos à população.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Funcionamento em rede. Parceria com a sociedade civil

Constitui clara orientação constitucional, especialmente no Título VIII, que trata da Ordem Social, o estabelecimento de parcerias entre o Estado e a Sociedade Civil, por meio da ação articulada, complementar ou concorrente, no provimento de serviços de interesse social. É importante fortalecer as relações de cooperação, dentro de um espírito de confiança mútua entre os agentes estatais e privados.

Os princípios da administração pública brasileira

Em se tratando de gestão do Estado, é essencial acrescentar, ainda, os princípios constitucionais específicos para a administração estabelecidos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil: "a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Fundamentos da Gestão Pública Contemporânea

O Modelo de Excelência em Gestão Pública está, também, alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea, a seguir apresentados:

Pensamento sistêmico

Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos humanos e organizacionais, cujo desempenho pode afetar, positiva ou negativamente, a organização em seu conjunto.

Os órgãos e entidades públicos são vistas como sistemas vivos, integrantes de ecossistemas complexos que devem interagir com o meio e se adaptar. Assim, é importante que o seu sistema de gestão seja dinâmico e capaz de contemplar a organização como um todo para rever e consolidar os seus objetivos e suas estratégias, observando o alinhamento e a interconexão dos seus componentes, ou seja, a consistência entre os seus objetivos, planos, processos, ações e as respectivas mensurações.

Como sistemas vivos, as organizações públicas precisam aprender a valorizar as redes formais com usuários, cidadãos, interessados e parceiros, bem como as redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.

Dessa forma, o pensamento sistêmico pressupõe que as pessoas da organização entendam o seu papel no todo (as inter-relações entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa).

Aprendizado organizacional

Busca contínua e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.

Como este conceito é colocado em prática

Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática o aprendizado organizacional.

Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.

Cultura da Inovação

Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.

Como este conceito é colocado em prática

Buscar e desenvolver continuamente ideias originais e incorporá-las a seus processos, produtos, serviços e relacionamentos, associado ao rompimento das barreiras do serviço público antiquado e

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

burocrático de forma a otimizar o uso dos recursos públicos e produzir resultados eficientes para a sociedade, são alternativas para tornar possível a cultura da inovação.

Liderança e constância de propósitos

A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados organizacionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria da organização.

Como este conceito é colocado em prática

A participação pessoal, ativa e continuada da alta administração é fundamental para dar unidade de propósitos à organização. Seu papel inclui a criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, à gestão do conhecimento, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema e de estabelecer conexões estratégicas.

A alta administração deve atuar como mentora, precisa ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, mantendo comportamento ético e habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. A sua ação da liderança deve conduzir ao cumprimento da missão e alcance da visão de futuro da organização.

Orientação por processos e informações

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando em consideração as informações disponíveis.

Como este conceito é colocado em prática

Compreensão do processo como um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado.

Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização, se transformam em informações que subsidiam a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

A tomada de decisões e a execução de ações devem estar suportadas por medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

As informações e dados definem tendências, projeções e causas e efeitos e devem, portanto, subsidiar o planejamento, a avaliação, a tomada de decisões e a implementação de melhorias.

A excelência em gestão pressupõe: obtenção e tratamento sistemáticos de dados e informações de qualidade, alinhados às suas necessidades; sistemas de informações estruturados e adequados; e obtenção e uso sistemáticos de informações comparativas.

A orientação por processos permite planejar e executar melhor as atividades pela definição adequada de responsabilidades, uso dos recursos de modo mais eficiente, realização de prevenção e solução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade.

A orientação por processos e informações implica postura proativa relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente – percepção dos sinais do ambiente e antecipação – com vistas a evitar problemas e/ou aproveitar oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.

Visão de Futuro

Indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos que a mantém nesse rumo. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que garanta coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar- se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos que afetam a organização com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Como este conceito é colocado na prática

É na formulação das estratégias que a organização prepara-se para colocar em prática sua Visão de Futuro. O alcance dessa visão é o resultado da implementação dessas estratégias sistematicamente monitoradas, levando em consideração as tendências do ambiente externo, as necessidades e expectativas das partes interessadas, os desenvolvimentos tecnológicos, os requisitos legais, as mudanças estratégicas dos concorrentes e as necessidades da sociedade, no sentido de readequá-las e redirecioná-las, quando for o caso.

Assim uma organização com Visão de Futuro pensa, planeja e aprende estrategicamente, obtendo resultados de alto desempenho e sustentáveis.

Geração de Valor

Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

Como este conceito é colocado em prática

Gerar valor para todas as partes interessadas visa aprimorar relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da organização. Ao agir desta forma a organização enfatiza o acompanhamento dos resultados em relação às suas finalidades e às suas metas, a comparação destes com referenciais pertinentes e o monitoramento da satisfação de todas as partes interessadas, obtendo sucesso de forma sustentada e adicionando valor para todas elas.

A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, que atualmente representam a maior parte do valor dos órgãos e entidades públicos. Isto implica visão estratégica das lideranças para possibilitar à sociedade a percepção da utilidade e da credibilidade da própria organização.

Comprometimento com as pessoas

Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, de oportunidade para desenvolver competências e de empreender, com incentivo e reconhecimento.

Como este conceito é colocado em prática

Pressupõe dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, assumir riscos, criar oportunidade de aprendizado e desenvolvimento de competência e reconhecendo o bom desempenho, criando práticas flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando um clima organizacional participativo e agradável.

Criar um ambiente flexível e estimulante à geração do conhecimento, disseminando os valores e as crenças da organização e assegurando um fluxo aberto e contínuo de informações é fundamental para que as pessoas se motivem e atuem com autonomia.

Foco no cidadão e na sociedade

Direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicos.

Como este conceito é colocado em prática

Os cidadãos usuários, atuais e potenciais, e a sociedade são sujeitos de direitos e os órgãos e entidades públicas têm obrigação de atender, com qualidade e presteza, às suas necessidades e às suas demandas, de forma regular e contínua.

Nesse sentido, a organização tem que alinhar as suas ações e os seus resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A administração pública tem o dever de garantir o direito dos cidadãos de acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com o objetivo de não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

Como este conceito é colocado em prática

As organizações modernas reconhecem que no mundo de hoje – de mudanças constantes e aumento da demanda - o sucesso pode depender das parcerias que elas desenvolvem.

Essas organizações procuram desenvolver maior interação, relacionamento e atividades compartilhadas com outras organizações, de modo a permitir a entrega de valor agregado a suas partes interessadas por meio da otimização das suas competências essenciais.

Essas parcerias podem ser com clientes, fornecedores, organizações de cunho social ou mesmo com competidores e são baseadas em benefícios mútuos claramente identificados.

O trabalho conjunto dos parceiros, apoiado nas competências, no conhecimento e nos recursos comuns, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura facilitam o alcance dos objetivos.

As parcerias são usualmente estabelecidas para atingir um objetivo estratégico ou entrega de um produto ou serviço, sendo formalizadas por um determinado período e envolvem a negociação e o claro entendimento das funções de cada parte, bem como dos benefícios decorrentes.

O exercício da cidadania pressupõe o apoio a ações de interesse social e pode incluir: a educação e a assistência comunitária; a promoção da cultura, do esporte e do lazer; e a participação no desenvolvimento nacional, regional ou setorial.

Participação social é ação democrática dos cidadãos nas decisões e ações que definem os destinos da sociedade. Colocá-la em prática implica aprender a lidar e interagir com as mobilizações e movimentos sociais.

Gestão participativa

Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Como este conceito é colocado em prática Uma gestão participativa é implementada conferindo autonomia às pessoas para o alcance de metas e cobrando a cooperação, o compartilhamento de informações e a confiança para delegar. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e geram um clima organizacional saudável.

Gestão estratégica do Poder Judiciário brasileiro, ferramentas de análise para gestão e planejamento estratégico, tático e operacional;

Planejamento Estratégico no Poder Judiciário Brasileiro

O planejamento estratégico é um processo gerencial que tem como fim a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização, sua evolução esperada e a disponibilidade de meios disponíveis para alcançar os objetivos propostos.

Vários autores definem estratégia como sendo o caminho a se seguir para posicionar, favoravelmente, a instituição em relação à conjuntura e/ou cenário. Analisando apenas o significado da palavra em si, a palavra vem do grego antigo stratègós (de stratos, “exército”, e “ago”, “liderança” ou “comando”), que significava “a arte do general” e designava o comandante militar, à época de democracia ateniense.

O planejamento estratégico constitui uma das mais importantes funções administrativas, pois nele o gestor e sua equipe estabelecem os caminhos para a organização da empresa, a condução da liderança e o controle das atividades. Mas o que é planejamento estratégico? É um processo gerencial que permite a uma organização estabelecer um direcionamento a ser seguido e também permite instrumentalizar a

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma a antecipar as mudanças que ocorrem no mercado.

Resumidamente o planejamento estratégico é aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa. Este planejamento leva em conta todos os fatores internos e externos a companhia – por exemplo, a situação econômica global é um fator a ser levado em conta no planejamento estratégico. Quando elaboramos este planejamento procuramos ter uma visão integrada dos processos e da companhia, por que a empresa como um todo entra nesta etapa.

O planejamento estratégico é feito em geral entre 5 e 10 anos no futuro. É essencial que o planejamento estratégico, apesar de ter um alcance de até 10 anos, seja atualizado constantemente. Se isto não ocorrer, o planejamento sofre um sério risco de ficar obsoleto e não ser utilizado dentro da empresa, como deve ser. O planejamento tático é diferente para cada área da companhia. A área financeira terá seu próprio planejamento tático financeiro, assim como a RH, marketing e assim por diante. Esta etapa é mais focada que o planejamento estratégico, que é desdobrado em diversos planos táticos. O planejamento tático é feito de ano a ano e busca otimizar uma determinada área da empresa na busca de um resultado.

O planejamento operacional coloca em prática cada um dos planos táticos dentro da instituição. Ele é projetado no curto prazo e envolve cada uma das tarefas e metas da empresa. Um planejamento operacional deve planejar os prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto ou tarefa dentro da empresa. Por ser a última etapa de planejamento, o operacional deve ser um plano mais detalhado que os outros dois, tentando explicar cada tarefa isoladamente. Desta maneira que os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional trabalham juntos. Cada um tem um escopo dentro da empresa ou instituição e seguem uma ordem.

Após explicado um pouco a respeito do que é o planejamento estratégico, é preciso desmembrar o planejamento estratégico do Judiciário Brasileiro para que você possa compreendê-lo melhor.

O planejamento estratégico do Judiciário Brasileiro é definido pela Resolução nº 198 de 01/07/2014, criada pelo Conselho Nacional de Justiça. Em seu planejamento estratégico, no capítulo I o CNJ definiu os seguintes pontos:

- Missão: Realizar Justiça.
- Visão: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
- Atributos de Valor para a Sociedade: – credibilidade; – acessibilidade; – celeridade; – ética; – imparcialidade; – modernidade; – probidade: – responsabilidade Social e Ambiental; – transparência.

O mapa estratégico do Poder Judiciário contém três grandes divisões que são: Recursos, Processos Internos e Sociedade. Dessa forma fica mais fácil o delineamento dos objetivos estratégicos traçados para cada grande área que compõem o Poder Judiciário, assim como a Missão que é a razão da instituição existir e a Visão que trata das prospecções futuras, o que a instituição pretende ser ou chegar daqui a alguns anos. Observe a figura abaixo:

Figura: Mapa Estratégico do Poder Judiciário.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Observações importantes:

O CNJ adotará as providências necessárias para fornecer auxílio técnico-científico aos tribunais na elaboração e na gestão da estratégia. Os tribunais deverão priorizar, inclusive nas suas propostas orçamentárias, a estruturação de NÚCLEOS de Gestão Estratégica ou unidade análoga. Ou seja, os Tribunais irão possuir Núcleos de Gestão... Esses Núcleos de Gestão Estratégica dos tribunais ou unidade análoga coordenará ou assessorará a elaboração, implementação e gestão do planejamento estratégico, como também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e acompanhamento de dados estatísticos para gestão da informação.

..

O CNJ encaminhará aos tribunais, por intermédio do DEPARTAMENTO de Gestão Estratégica (que administra o Banco de Dados de Boas Práticas de Gestão), sugestão de estruturação das atividades dos NÚCLEOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA dos Tribunais.

..

Compete à Presidência do CNJ, em CONJUNTO com a COMISSÃO de Estatística e Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, com a ajuda (assessoramento) do DEPARTAMENTO de Gestão Estratégica.

..

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A Presidência do CNJ instituirá e regulamentará COMITÊ Gestor Nacional para auxiliar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, a ser coordenado pelo Presidente da COMISSÃO de Estatística e Gestão Estratégica, uma vez que compete ao Presidente do CNJ, em CONJUNTO com a COMISSÃO de Estatística e Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.

..

O COMITÊ será coordenado pelo Presidente da Comissão de Estatística e Gestão.

A Resolução nº 198, de 16 de Junho de 2014, dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Resolução n. 198, de 1º de julho de 2014

Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais, e

CONSIDERANDO competir ao CNJ, como órgão de controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do Poder Judiciário;

CONSIDERANDO a unicidade do Poder Judiciário, a exigir a implementação de diretrizes nacionais para nortear a atuação institucional de seus órgãos;

CONSIDERANDO a necessidade de revisar o plano estratégico estabelecido pela Resolução CNJ n. 70/2009;

CONSIDERANDO as propostas apresentadas por todos os segmentos de justiça, para atualização da estratégia nacional do Poder Judiciário, em nove encontros de trabalho ocorridos a partir de junho de 2013;

CONSIDERANDO os Macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020, formulados pela Rede de Governança Colaborativa e aprovados no VII Encontro Nacional do Judiciário, ocorrido em Belém/PA, em novembro de 2013;

CONSIDERANDO a decisão plenária tomada no julgamento do Ato Normativo n. 0003559-04.2014.2.00.0000 na 191ª Sessão Ordinária, realizada em 16 de junho de 2014;

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Instituir a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o sexênio 2015/2020 – Estratégia Judiciário 2020 – aplicável aos tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal e aos Conselhos da Justiça, nos termos do Anexo, sintetizada nos seguintes componentes:

a) Missão;
b) Visão;
c) Valores;
d) Macrodesafios do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Os atos normativos e as políticas judiciárias emanados do CNJ serão fundamentados, no que couber, na Estratégia Nacional do Poder Judiciário.

Art. 2º Considera-se, para os efeitos desta Resolução:

I – Órgãos do Poder Judiciário: os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal; o Conselho Nacional de Justiça (CNJ); o Conselho da Justiça Federal (CJF); e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT);

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

II – Metas de Medição Continuada (MMC): metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ durante o período de vigência da Estratégia Nacional;

III – Metas de Medição Periódica (MMP): metas aplicáveis aos órgãos do Poder Judiciário e acompanhadas pelo CNJ para períodos predefinidos durante a vigência da Estratégia Nacional;

IV – Metas Nacionais (MN): conjunto de metas formado pelas Metas de Medição Continuada (MMC) e pelas Metas de Medição Periódica (MMP);

V – Iniciativa Estratégica Nacional (IEN): programa, projeto ou operação alinhado(a) à Estratégia Nacional do Poder Judiciário;

VI – Diretriz Estratégica (DE): orientações, instruções ou indicações a serem observadas na execução da Estratégia Nacional ou para se levar a termo uma meta ou iniciativa estratégica;

VII – Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas: repositório de métricas de desempenho institucional e de iniciativas (programas, projetos e operações).

CAPÍTULO II
DO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA JUDICÍARIO 2020

Art. 3º A Estratégia Judiciário 2020 poderá ser desdobrada e alinhada em três níveis de abrangência:

I – nacional, nos termos do Anexo, de aplicação obrigatória a todos os segmentos de justiça;

II – por segmento de justiça, de caráter facultativo;

III – por órgão do Judiciário, de caráter obrigatório, desdobrada a partir da estratégia nacional e, quando aplicável, também da estratégia do respectivo segmento, sem prejuízo da inclusão das correspondentes especificidades.

Art. 4º Os órgãos do Judiciário devem alinhar seus respectivos planos estratégicos à Estratégia Judiciário 2020, com a possibilidade de revisões periódicas.

§ 1º Os planos estratégicos, de que trata o caput, devem:

I – ter abrangência mínima de 6 (seis) anos;

II – observar o conteúdo temático dos Macrodesafios do Poder Judiciário; e

III – contemplar as Metas Nacionais (MN) e Iniciativas Estratégicas Nacionais (IEN) aprovadas nos Encontros Nacionais do Judiciário, sem prejuízo de outras aprovadas para o segmento de justiça ou específicas do próprio tribunal ou conselho;

§ 2º Os dados relativos às Metas Nacionais (MN) serão informados periodicamente ao CNJ, que divulgará o relatório anual até o final do primeiro quadrimestre do ano subsequente.

§ 3º Na elaboração dos seus planos estratégicos, os tribunais e conselhos devem considerar as Resoluções, Recomendações e Políticas Judiciárias instituídas pelo CNJ voltadas à concretização da Estratégia Judiciário 2020.

§ 4º As propostas orçamentárias dos tribunais devem ser alinhadas aos seus respectivos planos estratégicos, de forma a garantir os recursos necessários à sua execução.

Art. 5º As Metas Nacionais (MN) serão, prioritariamente, elaboradas a partir da Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas de que trata o art. 2º, inciso VII, desta Resolução.

§ 1º A Cesta de Indicadores e Iniciativas Estratégicas referida no caput será definida e revisada pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento e disponibilizada no sítio eletrônico do CNJ.

§ 2º A mesma Comissão poderá definir indicadores nacionais que integrarão o Relatório Justiça em Números, observado o disposto na Resolução CNJ n. 76, de 12 de maio de 2009.

Art. 6º Os órgãos do Poder Judiciário devem promover a participação efetiva de magistrados de primeiro e segundo graus, ministros, serventuários e demais integrantes do sistema judiciário e de entidades de classe, na elaboração de suas propostas orçamentárias e de seus planejamentos estratégicos, garantida a contribuição da sociedade.

CAPÍTULO III
DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Art. 7º A execução da estratégia é de responsabilidade de magistrados de primeiro e segundo graus, conselheiros, ministros e serventuários do Poder Judiciário.

Parágrafo único. Para promover a estratégia, devem ser realizados eventos, pelo menos anualmente.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 8º Os órgãos do Poder Judiciário manterão unidade de gestão estratégica para assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico.

§ 1º A unidade de gestão estratégica referida no caput também atuará nas áreas de gerenciamento de projetos, otimização de processos de trabalho e, a critério do órgão, produção e análise de dados estatísticos.

§ 2º As áreas jurisdicionais e administrativas devem prestar, à respectiva unidade de gestão estratégica, as informações sob a sua responsabilidade pertinentes ao plano estratégico.

Art. 9º Os órgãos do Poder Judiciário realizarão Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), pelo menos quadrimestralmente, para avaliação e acompanhamento dos resultados, nas quais poderão promover ajustes e outras medidas necessárias à melhoria do desempenho institucional.

CAPÍTULO IV
DA GOVERNANÇA

Art. 10. Compete à Presidência do CNJ, conjuntamente à Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento, assessoradas pelo Departamento de Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, a preparação e a realização dos Encontros Nacionais.

Art. 11. À Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, coordenada pelo CNJ e com representação de todos os segmentos de justiça, compete apresentar propostas de aperfeiçoamento da Estratégia Judiciário 2020, bem como auxiliar a execução, o monitoramento dos trabalhos e a divulgação dos resultados, sem prejuízo de outras atribuições definidas em ato normativo expedido pela Presidência do CNJ.

§ 1º Os órgãos do Poder Judiciário indicarão representantes para compor a Rede de Governança Colaborativa do Poder Judiciário, nos termos estabelecidos no referido ato normativo.

§ 2º As propostas a que se refere o caput serão submetidas aos presidentes dos tribunais nos Encontros Nacionais do Poder Judiciário, após ajuste e complementação pela Comissão Permanente de Gestão Estratégica, Estatística e Orçamento do CNJ.

§ 3º As deliberações aprovadas nos Encontros Nacionais, sobretudo as Políticas Judiciárias, Recomendações, Diretrizes Estratégicas (DE), Metas Nacionais (MN) e Iniciativas Estratégicas Nacionais (IEN), serão comunicadas ao Plenário do CNJ e divulgadas no portal do CNJ.

CAPÍTULO V
DOS ENCONTROS NACIONAIS

Art. 12. Os Encontros Nacionais do Poder Judiciário serão realizados preferencialmente no mês de novembro de cada ano, observando-se os seguintes objetivos, sem prejuízo de outros:

I – avaliar a estratégia nacional;

II – divulgar e premiar o desempenho de tribunais, unidades e servidores no cumprimento das Metas Nacionais (MN), na criação e na implantação de boas práticas;

III – aprovar metas nacionais, diretrizes e iniciativas estratégicas para o biênio subsequente;

IV – ajustar, quando necessário, as metas nacionais, as diretrizes e as iniciativas estratégicas previamente aprovadas no encontro do ano anterior.

§ 1º Participarão dos Encontros Nacionais do Poder Judiciário os presidentes e corregedores dos tribunais e dos conselhos, bem como os integrantes do Comitê Gestor Nacional da Rede de Governança Colaborativa, sendo facultado o convite a outras entidades e autoridades.

§ 2º Os conselheiros do CNJ coordenarão os trabalhos realizados durante o evento.

§ 3º Os Encontros Nacionais do Judiciário serão precedidos de reuniões preparatórias que contarão com a participação dos gestores de metas e dos responsáveis pelas unidades de gestão estratégica dos tribunais, assim como das associações nacionais de magistrados e de servidores.

CAPÍTULO VI
DO BANCO DE BOAS PRÁTICAS E IDEIAS PARA O JUDICIÁRIO (BPIJus)

Art. 13. O CNJ manterá disponível, no seu portal, o Banco de Boas Práticas e Ideias para o Judiciário (BPIJus), a ser continuamente atualizado, com o intuito de promover a divulgação e o compartilhamento de práticas e ideias inovadoras, visando ao aperfeiçoamento dos serviços judiciais.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 14. O BPIJus será constituído da seguinte forma:

I – práticas sugeridas por servidores, tribunais ou conselhos do Poder Judiciário, alinhadas aos Macrodesafios mencionados no Anexo; e

II – ideias inovadoras para melhoria do Judiciário, apresentadas por qualquer pessoa.

Parágrafo único. As práticas e ideias serão incluídas no BPIJus após processo de seleção, na forma de regulamento próprio a ser publicado pelo CNJ.

Art. 15. As práticas incluídas no BPIJus concorrerão ao Prêmio Excelência em Gestão Estratégica do Poder Judiciário.

CAPÍTULO VII
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 16. Os órgãos do Poder Judiciário terão até 31 de março de 2015 para proceder ao alinhamento a que se refere o artigo 4º.

Art. 17. Esta Resolução entra em vigor em 1º de janeiro de 2015, com a revogação, a partir dessa data, da Resolução CNJ n. 70, de 18 de março de 2009.

Ministro Joaquim Barbosa

ANEXO DA RESOLUÇÃO N. 198, DE 1º DE JULHO DE 2014

O Anexo desta Resolução encontra-se no link:
http://www.cnj.jus.br/files/atos_administrativos/resoluo-n198-01-07-2014-presidncia.pdf

Questões

01. (TRT - 6ª Região -PE - Técnico Judiciário - Enfermagem – FCC) Compete à Presidência do CNJ considerar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário, em conjunto com

(A) a Comissão de estatística e gestão estratégica.
(B) o Comitê gestor de planejamento.
(C) o Departamento de gestão tática.
(D) a Comissão de gestão estratégica e de planejamento.
(E) o Conselho Nacional de Tribunais - Sede.

02. (TJ-RO – Administrador - FGV) No Planejamento estratégico do judiciário, de acordo com a Resolução CNJ 198 de 2014, considera-se que a execução da estratégia deva ser compartilhada por vários profissionais, áreas, unidades e órgãos. A responsabilidade por assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico, inclusive de suporte ao gerenciamento de projetos, cabe:

(A) à área jurisdicionada;
(B) à área administrativa;
(C) à mesa diretora;
(D) à unidade de gestão estratégica;
(E) ao órgão do poder judiciário.

Respostas

01. Resposta: A

Compete à Presidência do Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com a Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorados pelo Departamento de Gestão Estratégica, coordenar as atividades de planejamento e gestão estratégica do Poder Judiciário.

02. Resposta: D

A responsabilidade por assessorar a elaboração, a implementação e o monitoramento do planejamento estratégico cabe à unidade de gestão estratégica.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Oliveira (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando ao melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação. Este é de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa; mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir as oportunidades que poderão surgir.

O Planejamento Estratégico (PE) se trata de uma técnica de organização que procura definir qual a melhor maneira (estratégia) de se atingir um objetivo.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson[25], o planejamento estratégico deve considerar a análise do ambiente interno e externo para ter as informações de que precisa para formar uma missão e uma visão. Os *stakeholders* (partes interessadas, aqueles que afetam ou são afetados pelo desempenho de uma empresa) aprendem muito sobre uma empresa analisando a sua visão e missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender; outra finalidade é fornecer as diretrizes estratégicas para que a empresa formule seu planejamento estratégico.

Os Planejamentos Tático e Operacional fazem parte do Planejamento Estratégico de uma empresa, e são uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente.

As várias definições trazem em comum que a estratégia (1) estabelece os objetivos, (2) o caminho a ser seguido para alcançá-los, (3) levando em consideração o ambiente em que a organização está inserida.

Portanto, existem três tipos de planejamento:
a) Estratégico;
b) Tático;
c) Operacional

A diferença entre eles se refere ao nível hierárquico em que são elaborados, a abrangência em relação às unidades e o período para o qual se referem - como está resumido na figura a seguir:

Figura: Níveis hierárquicos

	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo	Médio	Curto
Amplitude	Toda a organização	Determinado setor	Determinada atividade
Nível Hierárquico	Alta cúpula	Gerências setoriais	Operacional
Riscos	Maiores	Intermediários	Menores

Fonte: Kotler, 2008.

Entendendo melhor o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional e suas ferramentas

Impossível falar de Planejamento Tático e Operacional sem citar o que é o Estratégico. Esses três elementos caminham juntos e configuram o que chamamos de Planejamento Estratégico de uma organização. Cada um possui uma função específica dentro do processo de tomada de decisão.

Toda empresa ou organização conta com três níveis de administração, decisão e operação. Podemos dizer que o planejamento é um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma determinada situação almejada, ou seja, é a preparação para o alcance desta "situação", que ocorre através de um planejamento bem feito, otimizando os recursos da organização e tornando-os mais eficientes e eficazes em sua aplicabilidade. Os principais fundamentos de um bom planejamento são: a definição dos objetivos

[25] *Hitt, Ireland e Hoskisson. Administração Estratégica: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Tomson Learning, 2008.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

e a concepção de planos que integram e coordenam as atividades da organização de forma a atingir esses objetivos.

Um planejamento empresarial é importante por diversos fatores, entretanto, podemos destacar os que seriam chamados e conhecidos por "fatores essenciais", como por exemplo: o senso de direção, a maximização da eficiência, a redução dos impactos ambientais (internos e externos), a definição dos parâmetros de controle administrativo e a potencialização do autoconhecimento organizacional. Podemos dizer que, em geral, existem três níveis de planejamento empresarial, e que a diferenciação entre eles ocorre em termos relativos e se fundamenta em quatro aspectos, em que temos o nível de decisão, o horizonte temporal, a especificidade e a amplitude de efeitos. Esses aspectos definem os três níveis de planejamento empresarial, podendo ele ser, estratégico, tático ou operacional, conforme detalhado a seguir.

Planejamento estratégico

É aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa. Esse planejamento contribui na definição da visão, missão e valores da organização. Também colabora com a concepção dos objetivos (metas) e da análise dos fatores internos e externos da companhia. O planejamento estratégico é o mais amplo dos três e abrange toda a organização. Ele é de longo prazo e será responsável por nortear a empresa como um todo. O planejamento começa aqui. Em geral, podemos resumi-lo como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação dela com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é um processo permanente e contínuo, sendo sempre voltado para o futuro. Ele visa à racionalidade das tomadas de decisão e a alocação dos recursos organizacionais da forma mais eficiente possível, o que acaba gerando mudanças e inovações na companhia. Em sua maioria, as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos proprietários, CEO, presidente, diretoria, porém dependendo da forma como a organização concebe seus processos. É importante lembrar que os ocupantes de cargos estratégicos devem evitar - ao máximo - atividades administrativas de nível tático e execução de nível operacional. Importante salientar que o planejamento deve ser constantemente revisado e atualizado, não pode ficar defasado por ser de longo prazo e não deve apenas ficar guardado na gaveta.

Vamos acompanhar as etapas para a operacionalização do planejamento estratégico.

Planejamento tático

É aquele que faz a intermediação entre o nível estratégico e o operacional. Geralmente, o planejamento tático é projetado a médio prazo e abrange cada unidade da organização; traduz e interpreta as decisões do planejamento estratégico e as transforma em planos concretos dentro das unidades da empresa. Cada unidade, em específico, procura atingir seus próprios objetivos, que varia desde otimizar determinada área de resultado até utilizar de modo eficiente os recursos disponíveis.

O planejamento tático também integra a estrutura da organização para fazer frente aos desafios estratégicos, desdobrando os objetivos institucionais em departamentais. Geralmente, os integrantes desse nível devem se apropriar da estratégia para desdobrá-la em ações concretas nas suas áreas e processos ou subprocessos de atuação. É o nível da gerência média ou intermediária, estando aqui os supervisores, diretores de cada área da empresa, etc. Podemos dizer que o plano tático tem por finalidade especificar de que modo o seu setor, processo ou projeto ajudará a alcançar os objetivos gerais da organização. Deve traduzir - transmitir de forma clara - ao nível operacional o que deve ser realizado.

Planejamento operacional e a formalização da ação

O planejamento operacional é a formalização dos objetivos e procedimentos, ou seja, a implementação das ações previamente desenvolvidas e estabelecidas pelos baixos níveis de gerência (nível tático). Tem como principal finalidade desdobrar os planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa. É de conhecimento mútuo que o planejamento operacional possui um curto alcance (o menor dos três níveis de planejamento), estando diretamente ligado com a área técnica de execução de um determinado plano de ação.

Podemos dizer que ele envolve cada tarefa ou atividade de forma isolada, preocupando-se com o alcance de metas bastante específicas. O planejamento operacional ajuda a colocar em prática os planos táticos de cada setor da empresa, criando condições para a realização mais adequada dos trabalhos diários que são executados dentro da organização. Uma de suas principais características é a

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

formalização, principalmente por meio das metodologias estabelecidas e formalmente designadas em documentos corporativos. É importante lembrar que cada planejamento operacional deve conter: os recursos necessários para sua implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os resultados esperados, prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução. Como resultados da etapa de Planejamento Operacional, geralmente obtemos Planos de Ações e Cronogramas das atividades que precisam ser desenvolvidas dentro do período de tempo que está sendo planejado.

Em resumo, o planejamento estratégico mostra que seu alcance afeta a organização como um todo, definindo sua visão futura e seus principais objetivos. Por outro lado, é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões sobre empreendimentos mais limitados, de prazos médios, níveis de hierarquia mais baixos e menor amplitude na organização. O planejamento tático é voltado para um futuro próximo, de forma complementar ao estratégico; ele é racional em suas decisões e está relacionado à mudança e inovação. Basicamente, o plano tático atua como uma técnica de coordenação de atividades que pode ser contínua, cíclica ou interativa.

Balanced scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC)[26]

As medidas e indicadores afetam significativamente o comportamento das pessoas nas organizações. A ideia predominante é: o que se faz é o que se pode medir. O que uma organização define como indicador é o que ela vai obter como resultados.

Sendo assim, o ***BSC (Balanced Scorecard)*** é uma sigla que, traduzida, significa **Indicadores Balanceados de Desempenho**. Este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas. E por que "indicadores balanceados"? Pressupõe-se que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras. Assim, como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta.

É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque a somatória das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados. Isto é o que se chama de "*criar valor com ativos intangíveis".*

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas, sendo todas elas relacionadas entre si através de uma relação de causa e efeito, a saber:

a. Finanças. Para analisar o negócio do *ponto de vista financeiro.* Envolve os indicadores e medidas financeiras e contábeis que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio e outros indicadores que a organização adote como relevantes para seu negócio. A empresa deve se questionar: para ter sucesso financeiro, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?

b. Clientes. Para analisar o negócio do *ponto de vista dos clientes.* Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem etc. A empresa deve se indagar: Para alcançar nossa visão, como devemos ser vistos pelos concorrentes?

c. Processos internos. Para analisar o negócio do *ponto de vista interno da organização*. Inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca dos produtos e processos, da inovação, da criatividade, da capacidade de produção, do alinhamento com as demandas, da logística e da otimização dos fluxos,

[26] *Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Elsevier, 7 ed., Rio de Janeiro, 2004.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces. É relevante que a empresa saiba: Para satisfazer os clientes, em quais processos devemos nos sobressair?

d. Aprendizagem/crescimento organizacional. Para analisar o negócio do *ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso*. Considera as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, *empowerment*, alinhamento e estrutura organizacional em termos de investimentos no seu futuro. A empresa deve buscar responder: Para alcançar nossa visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?

Figura: *Balanced ScoreCard*

É importante ressaltar que, dentro de cada uma dessas perspectivas, devem ser estipulados ***objetivos, medições, metas e iniciativas*** visando a um sistema de ***contínua monitoração***. Essas perspectivas podem ser tantas quanto a organização necessite escolher em função da natureza do seu negócio, propósito, estilo de atuação etc. O BSC busca estratégias e ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência, detectando e indicando as áreas para eliminação de incompetências.

É um sistema focado no comportamento e não no controle. Recentemente, o BSC passou a ser utilizado para criar *organizações focadas na estratégia.* Isso porque *o* processo de construção de um BSC estimula um intenso diálogo da alta direção das empresas, criando alinhamento ao redor da estratégia, maior transparência e consenso em relação ao que é a estratégia e como ela será atingida.

Alinhamento e foco são as palavras de ordem. Aquele significa coerência da organização; este, concentração. O BSC habilita a organização a focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional.

O BSC constrói um contexto para que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrar as partes da organização e criar meios para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas.

Benefícios do uso do BSC

- Equilíbrio de indicadores externos para acionistas e indicadores de processos internos de processos, inovação, aprendizagem e crescimento;
- Equilíbrio de indicadores de desempenho e indicadores quantificáveis;
- Equilíbrio dos resultados do esforço contínuo dos colaboradores e os indicadores de desempenho futuros;
- Comunicação e feedback da estratégia;
- Alinhamento das unidades de negócio, unidades de serviço às equipes e indivíduos às metas pré-definidas, isto é, relacionar-se devidamente com a estratégia da empresa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O MAPA ESTRATÉGICO DO BSC[27]

O primeiro passo para a utilização do BSC nas organizações é o **desenho do mapa estratégico**. Este tem como finalidade decodificar os complexos processos de escolha frente aos quais os gestores de todos os níveis são expostos diariamente. É mediante o mapa estratégico que a alta administração monitora o cumprimento da estratégia. É composto pelos objetivos, metas e ações dispostos nas quatro perspectivas de gestão, anteriormente apresentadas. Ele deve descrever de forma clara a estratégia através de objetivos vinculados entre si e distribuídos nas 4 dimensões. Cada objetivo terá de 1 a 2 indicadores associados, com metas e planos de ação a ele vinculados.

O mapa também representa uma síntese compreensível do planejamento estratégico que é indispensável na transição entre a fase de planejamento para a fase de execução dos projetos estratégicos. Na prática, a gestão estratégica tem como foco otimizar o uso dos recursos da empresa em função do plano. Os projetos estratégicos tem como foco criar novas competências que serão fundamentais para o futuro da empresa. Ambos, gestão e projetos estratégicos, devem estar absolutamente alinhados com as estratégias definidas pelos diretores e ratificadas pelos acionistas.

Mapas Estratégicos são ferramentas que permitem aos colaboradores terem uma visão clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos da organização. Isso possibilita que todas as equipes trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em direção a uma mesma linha de chegada.

Para Kaplan e Norton, “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.” Os mesmos autores ainda concordam que o mapa ilustra as **relações de causa e efeito** conectando os resultados almejados para cada perspectiva.

No mapeamento estratégico é possível observar relação sistêmica entre as variáveis numa relação causa e efeito. Por exemplo:

Se aumentarmos o treinamento dos funcionários sobre os produtos, então eles estarão mais bem informados sobre os produtos que vendem. Se os funcionários estiverem mais bem informados sobre os produtos que vendem, então a eficácia nas vendas melhorará. Se a eficácia nas vendas melhorar, então a média das margens dos produtos que vendem aumentará.

UTILIZAÇÃO DE MAPAS ESTRATÉGICOS

Segundo Kaplan e Norton (1997)[28], **o mapa estratégico é utilizado nas organizações para**:

i) esclarecer a estratégia no nível executivo;
ii) comunicar a estratégia aos colaboradores;
iii) alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas;
iv) focar os processos de gestão.

Quando aplicado à gestão de programas ou projetos, evidencia também grande utilidade, uma vez que pode ser usado para:

i) esclarecer a estratégia no nível político;
ii) comunicar a estratégia para o restante da administração;
iii) alinhar todos os interessados no programa com a estratégia; e,
iv) também, focar os processos da gestão.

Sendo assim, entende-se que o mapa estratégico auxilia em uma melhor administração gerencial, ajudando nos processos de gestão e alinhamento das estratégias gerenciais; é a estrutura pela qual a história da estratégia será comunicada ao seu público-alvo. Entretanto, a função do mapa é contar a história da estratégia, e não sua elaboração, o que significa **colocar a estratégia no papel.** De acordo com Kaplan e Norton (2000)[29], o mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia, e cada indicador se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia. O mapa completo do *Balanced Scorecard* envolve as quatro perspectivas, conforme exemplificado na figura.

[27] *SILVA, C. A. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; AÑEZ, M. E. M. Mapa Estratégico do Balanced Scorecard como Ferramenta de Apoio ao Programa de Responsabilidade Ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. GESTÃO E SOCIEDADE · BELO HORIZONTE · VOLUME 5 · NÚMERO 10 · P. 28-41 · JANEIRO/ABRIL 2011 · ISSN 1980-5756*

[28] *KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.*

[29] *KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização Orientada para a Estratégia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Mapa estratégico Global proposto

Perspectiva Financeira	Aumento no faturamento
Perspectiva do Cliente	Satisfação do Cliente Externo
Processos Internos	Melhoria dos Processos e Informações Gerenciais
Aprendizado e Crescimento	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes

Devemos ter em mente que, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 25), o Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Vale observar que a elaboração do Mapa Estratégico, de acordo com Kaplan e Norton (1997), é um processo que demanda análise estratégica de uma empresa, envolvendo Missão, Visão e objetivos genéricos. Portanto, antes de qualquer aplicação deste Mapa, devem ser levados em consideração diversos aspectos, tais como **cultura e estratégia da organizacional.**

Vejamos...

A inter-relação entre as perspectivas torna mais fácil entender a relação de causa e efeito entre os objetivos relacionados em cada uma. Identificados os objetivos relacionados a cada perspectiva, passa-se à estruturação do mapa. Nesta etapa são hierarquizadas as relações de causa e efeito. A partir desta hierarquização passa-se a construir o painel de desempenho, cujo objetivo final é auxiliar no gerenciamento dos objetivos, ao se estabelecer metas e definir ações que serão empreendidas com vistas ao alcance das metas.

Além do desdobramento nas perspectivas ilustradas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), se faz necessário disponibilizar informações que efetivamente auxiliem no processo de alinhamento da estratégia. Isto é feito com a construção de um painel de desempenho, no qual constam as perspectivas, os objetivos estratégicos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas sugeridas para o alcance das metas. Uma vez construído o painel de desempenho, o BSC agora possui caráter gerencial. Isto porque os elementos desdobrados no painel contribuem no processo de gerenciamento.

Com relação aos aspectos a serem observados na construção do painel de desempenho, Azevedo e Costa (2001) Luftman (2003) recomendam a seleção de um número de medidas reduzidas, de modo que os gestores enfoquem a estratégia ao invés de se perder na diversidade de indicadores possíveis. Essa recomendação refere-se a uma forma de manter o foco na visão estratégica.

Portanto, é importante o papel do mapa e do painel de desempenho no processo de operacionalização da estratégia, auxiliando os gestores no gerenciamento da mesma.

Questões

01. (DPE/MT - Administrador - FGV/2015) As perspectivas do Balanced Score Card – BSC, descritas por Kaplan e Norton, estão listadas a seguir, à exceção de uma. Assinale-a.

(A) Perspectiva do cliente
(B) Perspectiva financeira
(C) Perspectiva dos processos internos
(D) Perspectiva do negócio
(E) Perspectiva do aprendizado e crescimento

02. (TRT/AL – Analista Judiciário - FCC) Um dos modelos de gestão idealizado, tendo como mentores Robert Kaplan e David Norton, foi o Balanced Score Card - BSC, que

(A) constitui uma metodologia para formulação da missão, visão e estratégias da organização e a sua mensuração atrelada a indicadores de desempenho.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(B) é um mecanismo para implementação da estratégia, não para sua formulação, que leva em conta um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros.
(C) prioriza o equilíbrio organizacional a partir de duas perspectivas, a dos clientes e a dos processos internos, que, juntas, se consubstanciam em uma nova ótica da perspectiva financeira.
(D) foi aprimorado e adaptado à Administração pública a partir da inserção da metodologia denominada Matriz SWOT e do conceito de cliente-cidadão.
(E) contempla, entre seus princípios, converter a estratégia em processos segmentados, tratando, separadamente, as estratégias de longo e de curto prazo, estas identificadas com os denominados "pacotes de trabalho".

03. (MDA - Complexidade Intelectual - Nível Superior – FUNCAB) O método de administração, focado no equilíbrio organizacional e que se baseia nas perspectivas básicas finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento organizacional é denominado:
(A) TCQ.
(B) 6-sigma.
(C) benchmarking.
(D) empreendedorismo.
(E) balanced scorecard.

04. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - Gestão de Conhecimento – FCC) Proposto por Kaplan e Norton em 1992, é um modelo de medição de desempenho ou de gestão estratégica cuja principal característica é a relação de indicadores financeiros e não-financeiros, explicitando as relações causa-efeito entre seus indicadores de forma sistêmica. Trata-se
(A) da análise SWOT.
(B) da engenharia do conhecimento.
(C) da modelagem do conhecimento.
(D) do balanced scorecard.
(E) da análise do conhecimento.

05. (UEAP - Técnico em Planejamento, Orçamento e Finanças - Administração - CS-UFG) Uma das ferramentas utilizadas para o gerenciamento organizacional tem seus indicadores baseados em quatro perspectivas que representam a visão e a estratégia adotadas pela organização. Essas perspectivas são: financeira, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos. Essa ferramenta é:
(A) a análise SWOT.
(B) o gráfico de Gantt.
(C) a análise do valor agregado.
(D) o Balanced Socrecard.

06. (TCE/PA - Assessor Técnico de Informática – AOCP) Uma das ferramentas responsáveis em auxiliar na análise de desempenho é
(A) ITIL.
(B) CobiT.
(C) SWOT.
(D) BSC.
(E) Plano Diretor.

07. (DPE/SP – Administrador – FCC/2015) Na elaboração de seu planejamento estratégico, uma organização pública analisou as seguintes perspectivas:

1. Financeira;
2. Clientes;
3. Processos internos;
4. Aprendizado e crescimento.

Essas perspectivas fazem parte do tipo de planejamento denominado:
(A) Análise SWOT.
(B) Ciclo PDCA.
(C) Balanced Scorecard.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) Administração por objetivos.
(E) Planejamento tático.

08. (DETRAN/MT – Administrador – UFMT/2015) O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de implementação de estratégias baseada em quatro perspectivas. Marque a alternativa que apresenta duas dessas perspectivas.
(A) Aprendizagem Organizacional e Benchmarking
(B) Cliente e Matriz BCG
(C) Processos Internos e Financeira
(D) Análise SWOT e Processos Organizacionais

09. (TRT - 2ª REGIÃO/SP - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) Segundo Kaplan & Norton, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da organização. Ao se implantar essa ferramenta, a organização deve considerar os seguintes componentes:
(A) objetivos estratégicos, metas, indicadores e responsabilidade social.
(B) financeiro, cliente, desenvolvimento de pessoas e processos.
(C) objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos operacionais.
(D) planos de Ação, indicadores e ferramentas da qualidade.
(E) mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação.

10. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - Planejamento e Desenvolvimento Organizacional – FCC) Em um mapa estratégico do balance scorecard, a

(A) perspectiva financeira descreve os resultados intangíveis da estratégia, uma vez que se espera sua concretização no longo prazo.
(B) perspectiva do cliente estabelece a proposição de valor para os clientes-alvo que, por sua vez, define o contexto para a criação de valor a partir dos ativos intangíveis.
(C) essência da execução da estratégia é representada pela perspectiva dos clientes internos e a organização deve buscar o alinhamento consistente das ações e habilidades que agregam valor.
(D) identificação de todos os processos que exercem algum impacto sobre a estratégia e que agregam algum valor para a organização ocorre na perspectiva dos processos internos.
(E) perspectiva do aprendizado e do crescimento define os ativos tangíveis essenciais para a estratégia e estão relacionados aos cargos, sistemas e clima organizacional necessários para suportar os processos internos que criam valor.

11. (TRT/15ª Região - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) O Balanced Scorecard - BSC é um modelo de planejamento estratégico que possui, como uma de suas características,
(A) aprendizado organizacional: busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
(B) traduzir a estratégia em guias operacionais: cria-se um referencial para a descrição e implementação das estratégias, denominado mapa estratégico, que possibilita demonstrar as relações de causa e efeito entre as medidas adotadas.
(C) geração de valor: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangíveis e intangíveis.
(D) orientação por processos e informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos que agreguem valor para as partes interessadas.
(E) pensamento sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.

12. (TRT - 13ª Região/PB - Analista Judiciário - Contabilidade – FCC) O Balanced Scorecard - BSC, cujos mentores são Robert Kaplan e David Norton, é
(A) um sistema de avaliação de desempenho organizacional que contempla apenas indicadores financeiros.
(B) um mecanismo para formulação da estratégia da instituição voltado à missão de futuro e visão de longo prazo.
(C) um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégias a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) uma metodologia para avaliação e desenvolvimento de competências individuais orientada pelo denominado mapa estratégico.
(E) uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional e não individual, baseada em guias operacionais.

13. (AL/SP - Agente Técnico Legislativo Especializado - Gestão de Projetos – FCC) Empresas inovadoras utilizam o Balanced Scorecard como
(A) um sistema de indicadores do próprio desempenho financeiro.
(B) um processo contínuo de medição de produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou líderes do setor.
(C) um recurso de TI especializado em planejamento estratégico situacional.
(D) um método de implementação de estratégia de redução dos níveis hierárquicos.
(E) a estrutura organizacional básica dos seus processos gerenciais.

14. (TRT - 23ª REGIÃO/MT - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) Como recurso para a implantação do planejamento estratégico, o Balanced Scorecard

(A) procura subordinar as missões de cada funcionário aos objetivos estratégicos dos membros da direção da organização.
(B) foca o equilíbrio entre objetivos estratégicos pessoais e as metas gerais da organização.
(C) implica a criação de uma série de indicadores de desempenho voltados para a realização dos objetivos estratégicos da organização.
(D) define os objetivos táticos da organização com base na avaliação mútua de todos os funcionários, os parceiros e os clientes.
(E) desenvolve o equilíbrio entre as habilidades e os comportamentos dos funcionários necessários a um bom clima organizacional.

15. (TRE/AC - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) A principal característica do Balanced Scorecard (BSC) é
(A) possibilitar o acompanhamento da gestão estratégia por meio de indicadores de desempenho.
(B) estabelecer a relação de causa e efeito entre as ações e resultados.
(C) assegurar os recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia.
(D) assegurar que a gestão estratégica ocorra em um determinado período de tempo.
(E) constatar os motivos e causas de problemas.

Respostas

01. Resposta: D
O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas, a saber:
a. Finanças;
b. Clientes;
c. Processos internos;
d. Aprendizagem/crescimento organizacional.

02. Resposta: B
O BSC oferece aos executivos o instrumento de que precisam para gerir suas estratégias organizacionais, utilizando-se de aspectos quantitativos e qualitativos. Sua função diz respeito à tradução da missão e estratégia da organização em um conjunto abrangente de medidas de desempenho servindo de base para uma gestão estratégica eficaz.

03. Resposta: E
O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas básicas, a saber:
a. Finanças. Para analisar o negócio sob o ponto de vista financeiro. Envolve os indicadores e medidas financeiras e contábeis, que permitem avaliar o comportamento da organização frente a itens como lucratividade, retorno sobre investimentos, valor agregado ao patrimônio e outros indicadores que a organização adote como relevantes para seu negócio.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

b. Clientes. Para analisar o negócio sob o ponto de vista dos clientes. Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade com os quais os clientes, indiretamente, contribuem, etc.

c. Processos internos. Para analisar o negócio sob o ponto de vista interno da organização. Inclui indicadores que garantam a qualidade dos produtos e processos, assim analisa a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

d. Aprendizagem/crescimento organizacional. Para analisar o negócio sob o ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso. Considera as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, *empowerment*, alinhamento e estrutura organizacional em termos de investimentos no seu futuro, como visto anteriormente.

04. Resposta: D

Vamos retomar apenas para a sua fixação do conteúdo, para complementar e ver distintos aspectos dessa ferramenta. A metodologia BSC foi inicialmente divulgada no ano de 1992, por Robert S. Kaplan, professor da Harvard Business School, e David P. Norton, presidente da Renaissance Solutions, através de um artigo em que definiam parâmetros para avaliação e melhoramento do desempenho das empresas. O método consiste em determinar, de modo balanceado, as ligações de causa/efeito entre os quatro indicadores de avaliação das empresas, que são: Financeiro; Clientes; Processos internos e Aprendizado e crescimento. Na análise do BSC, se os quatros indicadores estiverem aplicados de acordo com os objetivos propostos pela entidade, ou seja, se estiverem equilibrados, significa que a empresa conseguirá ter um melhor desempenho, permitindo a concepção de novas estratégias. O BSC está relacionado com a visão e estratégia de uma empresa, duas áreas fundamentais para que a empresa tenha sucesso.

05. Resposta: D

Mais uma vez o enunciado da questão traz as características gerais do Balanced Scorecard, já vistas nas respostas anteriores.

06. Resposta: D

BSC - Balanced Scorecard é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a entidade tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis.

07. Resposta: C

Observem que a grande parte das questões traz apenas o conceito com as características dessa ferramenta, por isso é muito importante conhecê-las para não cair em pegadinhas.

08. Resposta: C

Nesse modelo existem quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento.

09. Resposta: E

Vamos complementar nossos conhecimentos: para Kaplan & Norton, os componentes do Balanced Scorecard: M-O-M-I-P

- **m**apa estratégico
- **o**bjetivos estratégicos
- **m**etas
- **i**ndicadores
- **p**lano de ação

10. Resposta: B

Vamos à compreensão de cada assertiva:

a) O erro é dizer que a perspectiva financeira descreve resultados intangíveis. Ela descreve resultados tangíveis.

b) Correto. Perspectiva do Cliente: Segundo a perspectiva do cliente, deve ser utilizado um conjunto de indicadores relativos ao mercado, a clientes e a potenciais clientes, devendo estabelecer-se entre eles uma cadeia de relações: quota de mercado; retenção de clientes; aquisição de clientes; satisfação de clientes e rendibilidade de clientes.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

c) Errado. A essência da execução estratégica é representada pela perspectiva dos clientes externos, e não internos.

d) Errado. Na perspectiva dos processos internos, ocorre a análise dos processos internos da organização, identificando recursos e capacidades necessárias para elevar o nível interno da qualidade.

e) O erro é dizer que a perspectiva de aprendizado e crescimento define ativos tangíveis. Obviamente, define ativos intangíveis, objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, empowerment e alinhamento.

11. **Resposta: B**

a) Errado. O aprendizado não é uma característica, e sim, uma perspectiva. As perspectivas do BSC são os grupos de fatores que serão medidos e avaliados, ou seja, as perspectivas são os objetos de atuação do BSC, o que se diferencia completamente de característica.

b) Correto. Traduzir a estratégia em guias operacionais é uma característica do BSC. Este é um mecanismo para implementar estratégias, e não formular. Essa tradução é feita através de mapas estratégicos que demonstram relação de causa e efeito entre medidas adotadas.

c) Errado. Muito cuidado ao se deparar com esse tipo de item. O BSC pode, sim, agregar valor para a organização; entretanto, somente se bem aplicado e alinhado com as estratégias da empresa, mas não é uma garantia de sucesso. Não se pode afirmar com certeza que o BSC assegura a perenidade de uma empresa, pois grande parte das organizações privadas ou públicas (principalmente) não utilizam de forma eficiente o BSC. Ex: A Petrobras possui um BSC, entretanto, não está sendo eficiente para assegurar resultados positivos para acionistas e clientes internos ou externos - nos últimos anos.

d) Errado. Cuidado também com esse item. A questão pede uma característica. Apesar de uma das perspectivas ser a de “processos internos”, e esta agregar valor para clientes internos ou externos, a informação não é uma perspectiva. Portanto, mesmo que se tenha entendido incorretamente que a questão pede uma perspectiva, o item estaria incorreto.

e) Errado. Essa foi a grande pegadinha. O pensamento sistêmico envolve não somente um olhar para dentro da organização, mas para toda a cadeia produtiva em que ela se insere. O que é uma característica do BSC é a visão holística da ORGANIZAÇÃO, ou seja, um olhar da organização como todo. O conceito de pensamento sistêmico é bem mais abrangente e está relacionado, principalmente, com a Gestão da Qualidade.

12. Resposta: C

a) um sistema de avaliação de desempenho organizacional que contempla apenas indicadores financeiros. Trata-se de um ferramenta de gestão estratégica que, além de indicadores financeiros, possui indicadores não financeiros como clientes, processos internos, etc.

b) um mecanismo para formulação da estratégia da instituição voltado à missão de futuro e visão de longo prazo. Uma das principais ferramentas da gestão estratégica contribuindo para sua implementação e não para sua formulação.

c) um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégias a um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros. CORRETA

d) uma metodologia para avaliação e desenvolvimento de competências individuais orientada pelo denominado mapa estratégico. O mapa estratégico descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro perspectivas (processos internos, clientes, financeira, aprendizado e crescimento)

e) uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional e não individual, baseada em guias operacionais. O BSC alinha os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela empresa e pode medir a contribuição individual de cada funcionário da organização.

13. Resposta: E

a) primeira alternativa está errada, pois como vimos o BSC não tem somente a perspectiva financeira.

b) está mais relacionada com o processo de Benchmarking do que com o Balanced Scorecard. Desta forma, está incorreta.

c) é absurda, pois o BSC não é um recurso de TI, pode ser utilizado por todo tipo de organização focado no equilíbrio organizacional como um todo.

d) o BSC não é relacionado com a redução de níveis hierárquicos. Portanto, está incorreta.

e) Correta.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

14. Resposta: C

Balanced Scorecard (BSC), segundo, o modelo de Kaplan e Norton, é uma ferramenta de gestão de desempenho, que permite alinhar as ações da organização com sua missão e visão em quatro perspectivas - (I) financeira, (II) clientes, (III) processos internos e (IV) de aprendizado e crescimento, dentro de uma visão estratégica da organização.

15. Resposta: A

O Balanced Scorecard tem como principal característica possibilitar o acompanhamento da gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho. As medidas e indicadores afetam significativamente o comportamento das pessoas nas organizações. A ideia predominante é: o que se faz é o que se pode medir. É um sistema focado no comportamento e não no controle.

Gestão de projetos

Gestão de Projetos

Antes de abordarmos o tema Gestão/Gerenciamento", vamos discutir um pouco a própria definição de "projeto". Muitas vezes comentamos que estamos desenvolvendo um projeto, ou que temos ideias para fazer um projeto, mas vamos observar alguns detalhes, seguindo o conceito utilizado pelo **PMI – Project Management Institute**, que é um dos institutos mais conceituados no mundo no assunto.

Antes de mais nada, o que é o PMI?

PMI - Project Management Institute | (www.pmi.org) – Trata-se de uma associação, sem fins lucrativos, de profissionais de gerência de projetos. É um fórum de excelência na área de gerência de projetos, promovendo seu crescimento, divulgação, educação e valor nas organizações e praticantes. Fundado por Jim Snyder em 1969 com cinco voluntários nos Estados Unidos. Hoje tem mais de 140.000 membros. Tornou-se organização de maior credibilidade mundial na área de gerência de projetos.

Voltando ao entendimento de projetos: Um projeto é uma iniciativa que é **única** de alguma forma, seja no produto que gera, seja no cliente do projeto, na localização, nas pessoas envolvidas, ou em outro fator. Isto diferencia projetos de operações regulares de uma empresa – a produção em série de margarinas é uma operação da empresa, mas por outro lado, a criação de um móvel sob encomenda é um projeto.

Em segundo lugar, um projeto tem um **fim bem definido**, ou seja, tem um objetivo claro, que quando atingido, caracteriza o final do projeto. Isto faz com que o desenvolvimento de um novo negócio, por exemplo, possa não ser considerado um projeto.

Vamos nos ater a este segundo ponto um pouco mais. Imagine que você tenha uma ideia para um novo produto a ser lançado no mercado, e que você queira pleitear recursos para financiar o desenvolvimento deste negócio. Para isso, você provavelmente irá desenvolver um plano de negócios, que conterá informações sobre o produto em si, sobre as forças do mercado que agirão sobre este negócio (clientes, concorrentes, fornecedores, etc...), irá fazer uma análise de Oportunidades e Ameaças, Pontos fortes e pontos fracos, apresentará planilhas financeiras, montará um plano de Marketing, irá mostrar o diferencial do seu produto e seu negócio, etc.

É possível dizer que a criação deste documento completo é um projeto, mas o conteúdo do documento em si não, uma vez que se trata de um negócio novo, e – salvo exceções – negócios são feitos para durar indefinidamente, não para terem um final em um determinado momento.

*Dadas estas definições, façamos uma **lista de exemplos de projetos:***

A construção de uma casa é um projeto, o desenvolvimento de um software, a organização de um evento, a construção de um móvel sob encomenda, a implantação de uma nova linha de produção na fábrica, a realização de uma viagem, escrever um livro, criar um documento, executar uma peça de teatro...

Repare na lista acima e confirme as duas características mencionadas anteriormente, comuns a todos os projetos*: eles têm um fim bem definido, e são, de alguma forma, sempre únicos*. Portanto, vamos evitar a confusão feita por muitos que limitam a definição de projeto como envolvendo um novo negócio, pois

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

projetos podem ser de inúmeros tipos e tamanhos diferentes, e podem envolver áreas de atuação diferentes, eventualmente não tendo nada a ver com a criação de um novo negócio.

Agora, com alguns esclarecimentos já feitos, passemos à definição de Gestão de Projetos. Leia esta segunda parte do texto sempre tendo em mente a definição de projeto apresentada agora, eventualmente se remetendo aos exemplos dados, para compreender realmente a característica genérica que envolve a gestão de projetos, ou seja, que faz com que o tema "gestão de projetos" possa ser discutido de forma independente da área de atuação.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

É um conjunto de ações, executado de maneira coordenada por uma organização transitória, ao qual são alocados os insumos necessários para, em um dado prazo, alcançar o objetivo determinado. Projetos são sistemas ou sequencias de atividades finitas, com começo, meio e fim bem definidos. Uma atividade repetitiva, ou que tem duração continua não é um projeto. É uma atividade funcional ou programa. No entanto, a duração limitada é uma condição ideal, que nem sempre ocorre nem pode ser atendida.

Na prática, alguns projetos não tem prazo exato para terminar, arrastam-se indefinidamente, terminam muito tempo depois da data limite, ou começam sem definição clara das datas de início e de conclusão. Às vezes, um projeto precisa ser suspenso ou prorrogado, por causa de acidentes, eventos imprevistos, falta de recursos ou porque a estimativa do prazo foi incorreta. Essas dificuldades podem ser contornadas em alguns casos. No entanto, os prazos são inflexíveis em outros casos. Eleições e competições oferecem o melhor exemplo. O que aconteceria se não fossem realizadas no dia determinado? Apesar das dificuldades, a diminuição da marem de erro na previsão dos tempos e a conclusão dentro do prazo devem ser perseguidas como ideais da administração de projetos.

Um projeto é um empreendimento temporário, com data de início e fim, cujo objetivo é criar ou aperfeiçoar um produto ou serviço. Gerenciar um projeto é atuar de forma a atingir os objetivos propostos dentro de parâmetros de qualidade determinados, obedecendo a um planejamento prévio de prazos (cronograma) e custos (orçamento). Ou seja, dadas as metas e as restrições de recursos e tempo, cabe ao gerente de projetos garantir que ele atinja aos objetivos propostos. Muitas empresas estão adotando a estrutura de projetos no seu dia a dia. Desde a concepção de um novo software até a implantação dos procedimentos de atendimento a clientes, desde a construção de uma ponte até a revisão dos processos de venda com vistas a aumentar a taxa de fechamento de negócios, muitos empreendimentos no seio das organizações se enquadram na classe de projetos.

Vamos entender agora outros conceitos muito utilizados:

PMP

Significa: Project Management Professional – Refere-se ao Certificado da competência do indivíduo como Gerente de Projetos, fornecido pelo PMI. Diferencia o profissional do praticante de gerência de projetos.

Critérios para Certificação PMP:

- Concordar com o código de ética
- Formação e ter experiência profissional – Graduados com mais de três e 4.500 horas em GP – Não graduados mas com 7.500 horas de experiência em GP
- Prestar exame acertando mais de 70% (200 questões)
- Entidade certificadora

PMBOK

Significa: *Project Management Body of Knowledge.* Trata-se de um documento contendo técnicas, métodos e processos relativos a Gerência de Projetos. O Guia PMBOK tem como objetivo identificar um subconjunto dos conhecimentos de gerenciamento de projetos que são amplamente reconhecidos como boa prática.

É necessário entender alguns termos da definição anterior.

Identificar é sinônimo de visão geral. Amplamente reconhecido significa que é aplicável na maior parte do tempo e que existe um consenso em relação a sua utilidade. Boa prática é aquela que pode aumentar

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

as chances de sucesso numa ampla gama de projetos. Note que o fato de ser boa prática não implica ser de uso obrigatório.

O PMBOK é geral e por isso pode ser aplicado a qualquer tipo de projeto. Por último, destacamos que o guia tem um papel importante de promover um vocabulário relacionado ao gerenciamento de projetos.

O que não é o PMBOK?

a) O PMBOK não é uma metodologia (O PMBOK não diz como fazer. É uma referência básica);

b) O PMBOK não é um conjunto de todos os conhecimentos de gerenciamento (O PMBOK registra apenas um subconjunto deste conhecimento).

c) O PMBOK não é um conjunto de todas as práticas de gerenciamento de projeto (O PMBOK somente registra aquelas reconhecidas como boas práticas).

Gerenciamento de projetos

A administração de um projeto é o processo de tomar decisões que envolvem o uso de recursos, para realizar atividades temporárias, com o objetivo de fornecer um resultado. O resultado pode ser um produto físico, conceito, ou evento, ou, em geral, uma combinação desses três elementos. Conhecer e aplicar os princípios e as técnicas da administração de projetos são habilidades importantes para todas as pessoas que se envolvem com projetos.

Gerenciamento ou Administração de projetos é:

"Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos." (PMBOK Guide, 5ª Edição).

O gerenciamento de um projeto ***varia muito em termos de finalidade, complexidade e volume de recursos empregados***. Apesar das variações, os **princípios** de administração que devem ser utilizados são sempre os mesmos:

- A administração de projetos é uma técnica (ou conjunto de técnicas que se aplica a determinadas situações).

- A aplicação das técnicas da administração de projetos depende tanto da natureza intrínseca da situação quanto de escolha consciente.

- A tarefa básica da administração de projetos é assegurar a orientação do esforço para um resultado. Controlar custos e prazos é condição básica para realizar o resultado.

Nos mais diversos setores, a abordagem de gerenciamento de projetos está ganhando terreno por permitir um melhor uso dos recursos para se atingir objetivos bem definidos pela organização. Sabendo da importância de se gerenciar bem um projeto, vamos ver os passos que levam a melhorar as habilidades de gerenciamento de projeto.

Tudo começa com a ***contratação de uma empresa para tocar o projeto ou a definição dos colaboradores internos*** que integrarão a equipe de projeto. Num dia determinado, inicia-se o projeto. Este momento deve ser formalizado com um documento que se chama de **"termo de início do projeto".**

Em projetos maiores, deve ser um documento assinado pelos patrocinadores e pelo gerente do projeto.

Para projetos menores, pode ser um e-mail que o gerente envia aos patrocinadores, copiando os demais envolvidos, para notificar que naquele momento se inicia o projeto e todos estão envolvidos com a sua execução.

Podemos considerar projetos como um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com:

a) Responsabilidade de execução definida;

b) Objetivos determinados;

c) Abrangência ou escopo definida;

d) Prazo delimitado;

e) Recursos específicos.

Os projetos são desenvolvidos nas organizações com os objetivos de desenvolver novos produtos ou serviços; Aprimoramento de produtos ou serviços já existentes na empresa; Alteração ou nova implementação na estrutura organizacional; Implementação de um novo procedimento organizacional; Estudo da viabilidade de um investimento ou mudança na produção.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

No planejamento do projeto é necessário identificar as necessidades que existem a ser atendidas por meio de um novo projeto. Os objetivos devem ser muito bem elaborados, de forma clara e realizável. Faz-se necessário estimar os conflitos, tempo e custo do projeto. Promover adaptações.

O objetivo central da gestão de projetos é alcançar o controle adequado do projeto, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e orçamento determinado, obtendo a qualidade determinada.

Benefícios de um bom Gerenciamento de Projetos[30]

As boas práticas de Gerenciamento de Projetos trazem diversos benefícios às empresas, como a redução de custos e do tempo para desenvolvimento de novos produtos e soluções, o aumento de vendas e receita para reinvestimento, tanto do capital humano quanto da estrutura da organização; o aumento da carteira de clientes e consequente fidelização destes e o aumento de sucesso na execução dos projetos.

Outros benefícios:

- Maior satisfação do Cliente;
- Ciclo de desenvolvimento mais curto;
- Custos menores;
- Decisões mais eficazes;
- Menos improviso;
- Afastamento de surpresas;
- Antecipação das situações desfavoráveis;
- Fornecimento de um mecanismo de medição de desempenho;
- Planejamento e compartilhamento de recursos no aprimoramento da eficiência (reduz custos);

Elaboração de Projetos

Alguns fatores são condicionantes assim como seus efeitos sobre as organizações no desenvolvimento de um projeto.

- Análise de mercado. Realizar um diagnóstico das tendências da oferta e demanda dos produtos e serviços oferecidos.
-Levantamento dos investimentos necessários ao projeto;
-Levantamento dos custos operacionais do projeto e estimativa preliminar do ponto de equilíbrio;
-Efeitos do projeto sobre a estrutura organizacional e de capital da empresa;
-Definir como será feito o gerenciamento do projeto;
-Analisar a estrutura e a projeção dos custos;
-Definir o horizonte do projeto;
-Projetar o fluxo de caixa dentro do horizonte do projeto;
-Analisar a viabilidade econômica do projeto;
-Estimar o retorno do investimento;

Patrocinador do Projeto:

O patrocinador do projeto[31] é definido como “uma pessoa ou grupo que fornece recursos e apoio para o projeto, programa ou portfólio e é responsável por facilitar seu sucesso”.

Logo, o patrocinador do projeto é aquele que provê os meios para a realização do projeto, garante os recursos necessários ao projeto, articula para o sucesso do projeto, protege o projeto e decide questões que estão acima da alçada do gerente do projeto. O patrocinador apoia o gerente do projeto e acompanha ativamente o projeto, fazendo gestões em níveis que o gerente de projeto não alcança. Portanto, deve ser alguém com poder dentro da organização, a quem o gerente de projeto tenha acesso direto e com quem possa contar quando necessário. O patrocinador geralmente tem a visão do negócio em que o projeto está inserido.

Ele estabelece objetivos e prioridades, aprova o planejamento, os documentos e arbitra conflitos no projeto. O patrocinador geralmente é representado por alguém da alta administração, que tenha grande poder de articulação e de influência nos vários níveis da organização. Normalmente, o patrocinador poderá dividir com o gestor do projeto a competência em nomear o gerente de projetos.

---

[30] https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/informatica/beneficios-do-gerenciamento-dos-projetos/67466.
[31] MANUAL DE GESTÃO DE PROJETOS TRT 13ª Região. ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA – AGE NÚCLEO DE PROJETOS – NPROJ NOVEMBRO 2011.
http://stakeholdernews.com.br/artigo/responsabilidades-do-patrocinador-do-projeto-2/

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

De maneira geral, esta é a lista de Papéis e Responsabilidades do patrocinador do projeto:

- Responsável pela aplicabilidade do projeto nos negócios, e pela entrega dos benefícios de negócio definidos;
- Garante o alinhamento do projeto com as necessidades e prioridades de negócios;
- Assegura a supervisão da função de gerenciamento de projetos;
- Apoiar e defende visível e abertamente o projeto ao longo de seu ciclo de vida;
- Realiza a administração em alto nível dos *stakeholders*;
- Auxilia o líder do projeto na identificação e obtenção de recursos-chave;
- Trabalha em estreita colaboração com o líder do projeto e visivelmente apoia a equipe do projeto, em nome da organização;
- Avalia e toma decisões contínuas para continuar ou parar o projeto;
- Autoriza mudanças de escopo, revisões de final de fase e decisões de avançar/não avançar quando os riscos são particularmente elevados;
- Garante que os principais riscos de projetos que impactam o negócio sejam visíveis e bem gerenciados;
- Garante uma transição suave dos entregáveis do projeto para o negócio da organização solicitante após o encerramento do projeto;
- Possuir ou assegurar os processos de monitoramento e revisão dos orçamentos de projetos;
- Reconhece e premia os sucessos;
- Certifica-se que o projeto seja avaliado e todas as lições aprendidas compartilhadas.

Gerente de Projetos:

Assim como as organizações necessitam de uma pessoa responsável pelo cumprimento dos seus objetivos, o projeto também tem a mesma necessidade. O gestor do projeto é essa pessoa responsável por apoiar a equipe de projetos na condução das ações e por garantir que o projeto siga pelo caminho planejado. Tem como objetivo desenvolver o produto/serviço esperado dentro do prazo, custo e nível de qualidade desejados.

Este papel pode ser desempenhado tanto pelo gestor da unidade demandante do projeto quanto por servidor especificamente designado para tal fim, sempre tendo como objetivo final estabelecer as interfaces entre as partes interessadas.

Dentre suas atribuições estão:

- Negociar a liberação de recursos financeiros para o projeto;
- Negociar a cessão de recursos humanos para compor a equipe do projeto;
- Demandar junto às unidades envolvidas as atividades necessárias para a execução do projeto, de acordo com o previsto no plano do projeto; e
- Participar do escritório de projetos, de reunião de análise de mudanças em projeto.

Além disso, é o responsável pela gestão e pela integração de todas as atividades e partes interessadas no projeto.

Deve entender do projeto como um todo, o que lhe confere visão global e sistêmica, muito importante na tomada de decisão. Os gestores de projetos são os responsáveis pelo planejamento e execução dos seus respectivos projetos, desenvolvendo ações e gerenciando pessoas e recursos de acordo com as metas e resultados previamente estabelecidos.

Devem elaborar relatórios periódicos do andamento de projeto sob sua responsabilidade, em conformidade com os instrumentos e padrões estabelecidos pela presente metodologia de Gerenciamento de Projetos.

Em muitos casos, o cargo de gerente de projeto é um cargo virtual, de existência temporária, ocupado por um funcionário da estrutura permanente, executivo ou não. Essa pessoa recebe a incumbência de administrar o projeto, em regime de dedicação exclusiva ou acumulando essa tarefa com outras, sem desvincular-se de seu cargo original. Terminado o projeto, o gerente volta a seu cargo permanente ou assume outro projeto. Em outros casos, como nas empresas de consultoria e de construção, a posição de gerente de projetos é fixa, sendo ocupada quase sempre pelas mesmas pessoas. Qualquer pessoa, ocupante de um cargo gerencial ou funcionário sem posição de gerente, pode assumir o papel de gerente de projeto. Pode ser o executivo principal outros executivos, ou pessoas sem posição gerencial, como profissionais, técnicos, cientistas, professores ou mesmo estudantes.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O enxugamento dos quadros de pessoal e o aumento da necessidade de especialização técnica têm levado muitas empresas a recrutar no mercado profissionais por período determinado apenas para a execução de projetos específicos.

Estrutura do Projeto

Assim como em uma empresa existe a estrutura organizacional, o projeto também deverá ter essa estrutura. Um projeto muitas vezes está vinculado a uma empresa, então esse projeto terá características da estrutura organizacional da empresa do qual esse projeto pertence. Se a estrutura da empresa é centralizada, naturalmente o projeto terá um sistema centralizado. Pode acontecer o contrário? Pode, mas é mais raro.

Um **projeto centralizado** é o projeto que possui apenas um supervisor geral. Esse supervisor geral é aquele que estará à frente do projeto sempre. E o andamento do projeto centralizado é aquele que o projeto acontece em forma de linha. Ou seja, o planejamento é um só e normalmente não há modificações. Essa estrutura de projeto centralizado ocorre muito em ***projetos de construção***. Como construção civil, montadores de automóveis. Os projetos centralizados, normalmente se utilizam de uma ***linha de produção***, na qual cada membro desse projeto é responsável por um setor e nada mais.

Linha de produção é uma teoria administrativa criada por Winslow Taylor, onde ele acreditava que deveria existir o funcionário padrão, ou seja, o funcionário deveria ser especializado em apenas uma função dentro da empresa. Se analisarmos o contexto da época, que era o início da era industrial, essa teoria era bem válida. Nos dias de hoje muitas empresas, principalmente indústrias ainda possuem, com algumas adaptações a chamada linha de produção. Em se tratando de um projeto adotar o sistema de linha de produção normalmente é o mais recomendado, pois o sistema é centralizado, para cada etapa do projeto, há um especialista e existe um comando central que delega, organiza e administra todo o projeto.

O outro método, o **descentralizado**, o projeto não possui um comando central, ou seja, não há uma pessoa, um gerente à frente do projeto, cada parte do projeto tem um gerente da área específica e cada gerente tenta se interligar com o outro. Essa teoria é muito boa para ***projetos não físicos***, ou seja, projetos que visam apenas uma abordagem mais teórica, como pesquisas, trabalhos de consultoria empresarial. Vale lembrar que mesmo não sendo um projeto de estrutura centralizada, o projeto deve sempre ter uma estrutura não em termos administrativos, mas sim, na forma como ele será efetuado, para que aqueles que trabalham nele, não percam o foco no que estão fazendo. Afinal, um projeto não pode ficar cada parte de uma maneira, ele deve ter um começo, um meio e um fim bem definidos.

Ciclo de vida do projeto

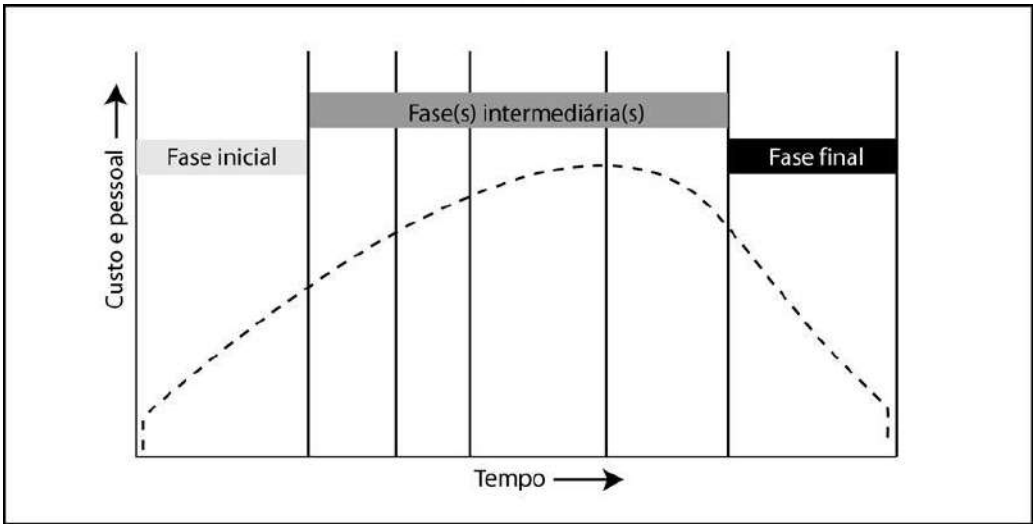
O ciclo de vida de um projeto consiste nas diversas fases por que um projeto passa. **Quando falamos em ciclo de vida do projeto estamos nos referindo desde o começo do projeto, até o seu final**. Todo projeto possui um ciclo de vida. Cada projeto tem um começo, um meio e um fim. Isto é, a fase inicial, a fase intermediária e a fase final.

- Fase inicial - No começo, o projeto ganha forma em papel. É a fase mais delicada do projeto, pois se algo der errado, no começo, todo o resto fica comprometido. É no começo que se define, o valor do projeto, quais serão os custos em termos de material e humano. O tempo que levará para terminar o projeto. Quem serão os responsáveis por dirigir o projeto. A data de início do projeto.

- Fase intermediária - O durante, ou meio, é a parte de realização do projeto. É nessa hora que todo o planejamento do início é colocado em prática. Como já dito antes, o planejamento é extremamente importante para que no momento que começa a construção do projeto, nada saia errado, e o principal, durante a realização do projeto, pouco coisa deve ser alterada. Ou se for, deve ser o mínimo possível, para que o projeto fique exatamente como foi planejado.

Fase Final - E no final, a entrega do projeto. Parece meio óbvio, mas muitos projetos tendem a não ser entregues, ou então tomam um rumo completamente diferente do projeto inicial. Temos que lembrar que as empresas muitas vezes elaboram e fazem projetos para terceiros, ou seja, muitas vezes os projetos são para outra pessoa. Então a empresa não pode no meio do caminho abandonar o projeto, ou então alterá-lo.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Fonte: http://wpm.wikidot.com/conceito:caracteristicas-do-ciclo-de-vida-do-projeto

Ciclo de Vida de um Projeto x Ciclo de Vida de um Produto

Algumas bancas gostam de confundir o candidato misturando o conceito de ciclo de projeto com o de ciclo de produto. O ciclo de vida de um projeto aponta as fases que devem ser executadas desde o início de um projeto até o seu encerramento.

Já o ciclo de vida de um produto é determinado pelo período entre seu lançamento no mercado e sua retirada de comercialização. Um produto pode ter um ciclo de vida indefinido (como o antigo Fusca, um produto que ficou décadas em comercialização).

De acordo com o PMBOK: *O ciclo de vida do produto consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização. A última fase do ciclo de vida de um produto é a retirada de circulação do produto. Geralmente o ciclo de vida de um projeto está contido em um ou mais ciclos de vida do produto. É necessário ter cuidado para distinguir o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto.*

Ou seja, o ciclo de vida de um produto pode conter diversos ciclos de projetos. O Fusca, por exemplo, passou por diversas "remodelagens", e cada uma dessas envolveu projetos diferentes.

Custos e Riscos no Ciclo de Projetos

Quanto mais avançamos em uma fase, maiores são os custos acumulados em um projeto. Isso é bastante simples de entender, não é mesmo? Se você analisar o projeto de uma casa, por exemplo, quanto mais avançarmos na obra, maiores serão os gastos acumulados envolvidos.

Entretanto, o contrário ocorre com os riscos. Naturalmente, **quanto mais avançada está a fase, menores se tornam os riscos de insucesso**. Assim, quanto mais "perto" de um objetivo estamos, mais seguros ficamos sobre o sucesso da empreitada, pois existem menos variáveis que podem dar errado.

Além disso, a utilização das pessoas normalmente começa de um nível baixo e vai evoluindo com o passar do tempo. Ou seja, **começamos os projetos com poucos profissionais e vamos aumentando esse número**. Entretanto, após certo tempo, a utilização de pessoas cai bruscamente até o encerramento do projeto, em que todas as pessoas serão desmobilizadas. O mesmo ocorre com **os gastos por unidade de tempo**, que **começam normalmente mais baixos, são aumentados durante o desenvolvimento do projeto e caem bastante no final.**

Outro fator importante é a capacidade e o custo de se fazer uma **alteração no projeto. Em seu início, o custo é baixo e a possibilidade alta de se poder alterar algum aspecto no projeto.** Assim sendo, antes de começar uma obra é razoavelmente fácil alterar o projeto e incluir algum ambiente, por exemplo. Já com a obra no "meio do caminho" teremos de quebrar paredes e desperdiçar material, tempo e dinheiro, não é mesmo? Ou seja**, com o passar do tempo, fica cada vez mais caro e mais difícil fazermos uma alteração no projeto.**

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Vale lembrar os seguintes pontos:

-Um projeto não pode pular nenhuma dessas etapas, pois uma depende da outra, principalmente da primeira.

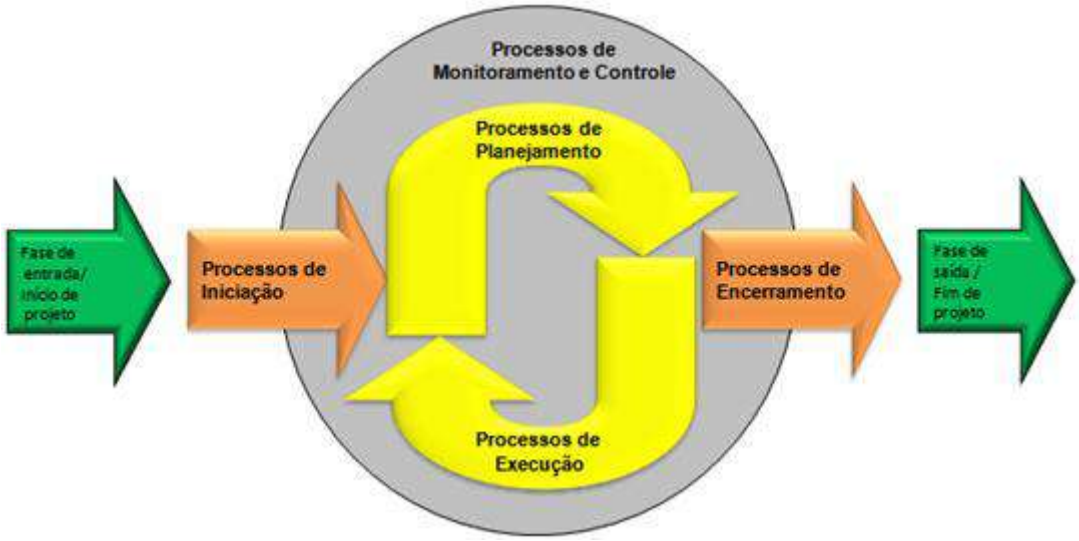
- Custos e equipe são pequenas no início, aumentam durante a execução e voltam a cair drasticamente no final

- A influência dos "*stakeholders*" é bastante alta no início.

ETAPAS

Processos de gerenciamento de projetos

Diante disso, o gerenciamento de projetos, de acordo com o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), é realizado por meio da aplicação e da integração de processos que se relacionam com a descrição, a organização e a finalização do trabalho do projeto. Assim, os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupos de processos), os quais são: ***1.Processos de Iniciação, 2.Processos de Planejamento, 3.Processos de Execução, 4.Processos de Monitoramento e Controle e 5.Processos de Encerramento.***



Fonte: http://nelsonrosamilha.blogspot.com.br/2012/06/os-documentos-essenciais-para-gestao-de.html

1.Processos de Iniciação – fase inicial em que se define o projeto, as necessidades são identificadas, autorização do projeto. Em geral é uma etapa que deve ser desenvolvida em uma reunião de brainstorming.

2.Processos de Planejamento – nessa fase se define e refina o objetivo do projeto, planejam-se as ações necessárias para atingir os objetivos e o escopo para o qual se propõe o projeto, além de serem desenvolvidos planos auxiliares para gestão do projeto (plano de qualidade, comunicação, riscos, atribuições e responsabilidades). São processos interativos de definição e refinamento de objetivos e escolha dos melhores caminhos para atingir os resultados. O resultado do planejamento é uma lista de tarefas e/ou um gráfico de Gantt/cronograma.

3.Processos de Execução – integra pessoas e os outros recursos para colocar em prática o plano do projeto. É geralmente nessa fase em que ocorre a maior parte do esforço/dispêndio do projeto.

4.Processos de Monitoramento e Controle – ocorre em paralelo ao processo de execução. Mede e monitora o desempenho do projeto para identificar variações em relação ao planejado para que ações corretivas sejam disparadas quando necessário, garantindo que os resultados do período sejam alcançados.

5.Processos de Encerramento – formaliza a aceitação do projeto, serviço ou resultado e o fechamento formal do contrato. Analisa a evolução do projeto para que erros não se repitam no futuro,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

além disso, também é importante identificar os acertos para que eles voltem a acontecer em outros projetos. Atualizar a base de conhecimento de lições aprendidas.

Os grupos de processos são ligados pelos resultados que produzem: o resultado de um processo frequentemente é a entrada de outro. Uma saída com falhas pode comprometer a entrada de processos dependentes. Os cinco grupos de processos possuem conjuntos de ações que se bem aplicadas e planejadas garantem a taxa de sucesso do projeto. Outro destaque é que o Guia PMBOK deixa bem claro que os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto (as quais são apenas início, meio e fim).

Por fim, tendo em vista as características discutidas até então, observe as **principais diferenças entre projetos e processos** em uma organização:

Principais semelhanças:

-projetos e processos estão concentrados em satisfazer requisitos de um cliente.

- Ambos consomem recursos (materiais, financeiros, humanos e tecnológicos) que são tratados através de atividades ordenadas, gerando valor até a entrega de um produto final.

- Ambos seguem um sequencia lógica e ordenada de tarefas.

Principais diferenças:

-enquanto o processo objetiva entregar um porduto ou serviço PADRONIZADO, o projeto visa entregar algo NOVO e ÚNICO.

-No projeto temos que o escopo, tempo e custo são definidos claramente anteriormente ao projeto, embora variem de um projeto para o outro. No processo, a demanda e consumo de recursos são mais constantes.

Veremos abaixo o objetivo de cada área de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Áreas de Conhecimento em gerenciamento de projetos[32]

Uma área de conhecimento é definida por seus requisitos de conhecimentos e descrita em termos dos processos que a compõem, suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas.

Existem dez áreas de conhecimento, são elas: Integração, Escopo, Tempo, Custos, Qualidade, Recursos Humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições, e Gerenciamento das Partes Interessadas.

Área de Conhecimento - Integração

Esta área de conhecimento descreve os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

Área de Conhecimento - Escopo

Esta área descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.

Existem três processos de planejamento (três primeiros) e dois processos de controle e monitoramento (dois últimos). Os processos de planejamento criam um plano para o gerenciamento de escopo. Os processos de controle e monitoramento controlam se que o escopo está sendo cumprido conforme foi definido nos processos de planejamento e a verificação confirma com o cliente que está tudo correto.

Área de Conhecimento - Tempo

Está área descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto. Os cinco primeiros processos são de planejamento e apenas o último é de controle. Os processos de planejamento definem as atividades que vão para o cronograma, a ordem de precedência das atividades, determinam o tipo e a quantidade de recursos necessários, o tempo necessário para concluir as atividades, associam as atividades às datas do cronograma e por fim verificam se o andamento dos trabalhos está de acordo com o cronograma.

[32] *INSTITUTE, Project Management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge - PMBOK®, 5ª Edition. Pennsylvania: PMI, 2013.*
MEDEIROS, Higor. Áreas de Conhecimento segundo o PMBOK. Disponível em: Acesso em: 28 dezembro de 2013.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Área de Conhecimento - Custo

Esta área descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.

Os primeiros dois processos são de planejamento e temos que os processos nesta área de conhecimento determinam o custo de cada atividade levando em consideração o recurso alocado na atividade além dos períodos de trabalho que o recurso estará trabalhando na atividade, determinam que os custos de cada atividade sejam somados a fim de gerar uma linha de base de custos e acompanham a execução para verificar se as coisas estão ocorrendo conforme o orçamento definido.

Área de Conhecimento - Qualidade

Esta área descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.

Os processos dessa área de conhecimento determinam padrões ou normas de qualidade que devem ser seguidos durante o projeto, realizam a auditoria da qualidade, ou seja, se o trabalho esta sendo seguido conforme foi planejado tentando impedir um produto ruim, e garantem que o que está sendo entregue está de acordo com os padrões e normas pré-definidos.

Área de Conhecimento – Recursos Humanos

Esta área descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Os processos desta área de conhecimento tem como objetivo determinar os tipos e o perfil dos profissionais, além da hierarquia desses profissionais e quem é responsável pelo o que no projeto quando ele estiver em execução, determinam como mobilizar as pessoas que foram requisitadas no projeto, se preocupam com o treinamento da equipe além da integração e geração de conhecimento e determinam como resolver conflitos antes que eles afetem o projeto.

Área de Conhecimento – Comunicações

Esta área descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.

Os processos desta área de conhecimento determinam quem está envolvido no projeto, definem como as comunicações vão ocorrer quando o projeto iniciar e determina o tipo de informações gerada, quem é o responsável, qual o meio, quem receberá as informações geradas, qual a periodicidade, determinam como serão distribuídas as informações, como podemos gerenciar as expectativas dos interessados medindo o grau de satisfação ou insatisfação das pessoas interessadas, e geram relatórios que permitam o acompanhamento e controle do que está acontecendo com o tempo, custo, escopo, etc.

Área de Conhecimento – Riscos

Esta área descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto. Temos cinco processos de planejamento e um de controle. Os processos desta área de conhecimento tem como objetivo determinar como os riscos serão identificados, analisados e como as respostas serão planejadas e como risco será planejado, criam uma lista de riscos identificados no projeto com diversas técnicas que ajudam a gerar essa lista de riscos, buscam priorizar os riscos com base no grau de criticidade, permitem atribuir probabilidade numérica aos riscos, definem estratégias e ações para lidar com os riscos negativos e positivos, monitoram os risco com novos risco sendo identificados, revisão das análises de riscos, definição de outras prioridades de riscos, etc.

Área de Conhecimento – Aquisições

Esta área descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar o que se quer adquirir, de quem se quer adquirir, receber as resposta dos fornecedores e selecionar o fornecedor, como se dará o gerenciamento dos contratos, pagamentos, se as entregas estão de acordo com o que foi estabelecido, pagar o fornecedor, e por último formalizar a finalização do contrato.

Área de Conhecimento – Gerenciamento das Partes Interessadas

E finalmente a área de conhecimento incluída por último no PMBOK: o Gerenciamento das Partes Interessadas, que são indivíduos ou organizações que estejam ativamente envolvidos no projeto de forma positiva e também negativa e que possuem seus interesses próprios relacionados ao projeto. São eles: clientes, fornecedores, gerente e equipe de projeto, usuários do produto do projeto, organizações governamentais e não governamentais, meio ambiente, etc.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Em muitas organizações o treinamento para gerente de projetos inclui uma formação mais focada no desenvolvimento tático do projeto, porém uma abordagem mais sólida e estruturada no Gerenciamento nas Partes Interessadas aumenta significativamente a probabilidade de sucesso no projeto, reduzindo e eliminando barreiras não técnicas e obstáculos (PMI, 2011).

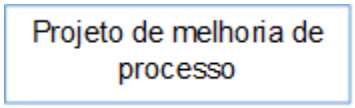
Estrutura Analítica de Projetos (EAP)

A ferramenta utilizada para a representação das entregas de um projeto é a Estrutura Analítica do Projeto (EAP), tradução para o português de Work Breakdown Structure (WBS). Após ser elaborada e aprovada, ela passa a ser a base para a elaboração do cronograma do projeto. A EAP é uma estrutura hierárquica que pode ser representada como uma lista ou na forma gráfica. As figuras a seguir representam o mesmo projeto estruturado nos dois formatos (SILVA, 2009[33]).

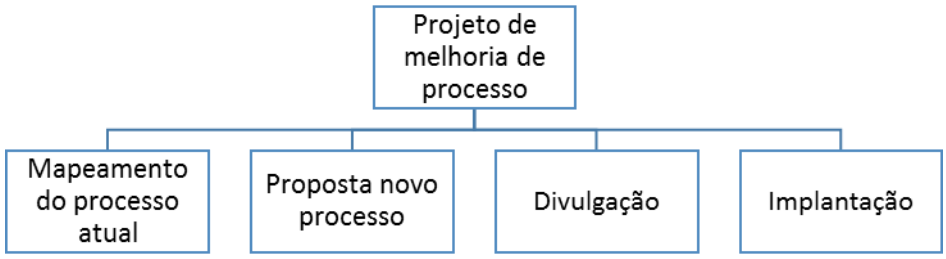
A EAP pode ser criada totalmente nova ou reutilizar partes de outra EAP ou de modelos (templates) da organização. Ela deve conter subprodutos necessários ao gerenciamento do projeto, tais como relatórios, planos, documentação administrativa, treinamento etc. Vale lembrar que o escopo de um projeto começa a ser definido anteriormente à elaboração da EAP, em documentos tais como Project Charter e Declaração de Escopo, que são gerados. Enquanto em algumas áreas a EAP tem frequentemente consistido de uma hierarquia de 3 níveis, esse número não é apropriado para todas as situações. ***A profundidade da EAP depende do tamanho e complexidade do projeto, e da necessidade de detalhe necessário para o planejamento e gerenciamento.***

Veremos abaixo uma estratégia para elaboração de uma EAP, utilizando a técnica top-down (de cima para baixo), no formato gráfico, onde usaremos, a título de ilustração, um projeto de implantação ou melhoria de um processo.

1. Colocar no primeiro nível da EAP o nome do projeto:



2. Colocar no segundo nível (também chamado de primeiro nível de decomposição) as fases que estabelecem o ciclo de vida do projeto:



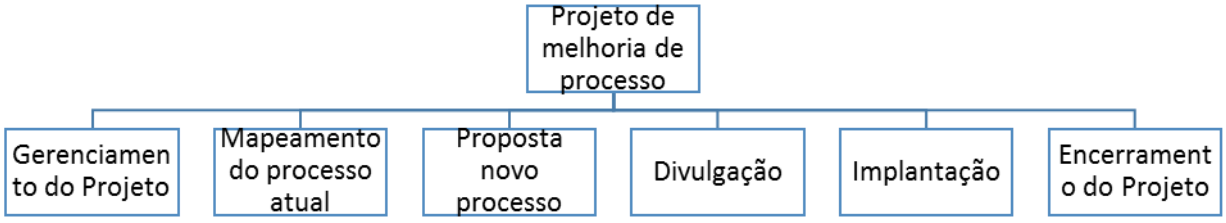
Este é o mais comum e mais fácil método de iniciar a estruturação da EAP. Uma grande vantagem é que a EAP resultante pode ser usada como modelo (template) para muitos projetos do mesmo tipo. O PMBOK sugere que as fases do ciclo de vida do projeto podem ser usadas como primeiro nível de decomposição, com os subprodutos do projeto repetidos no segundo nível. Porém, não quer dizer que esta seja sempre a melhor forma de decompor inicialmente o projeto.

Além de ter a possibilidade de ser por fases, a decomposição inicial, assim como a decomposição em qualquer nível, pode ser por subprodutos (ex.: decompor uma bicicleta em suas partes principais), por sistema funcional (ex.: sistema elétrico, sistema hidráulico, sistema mecânico...), por localização física (ex.: região nordeste, região sul ...), por Unidade Administrativa a executar (ex.: divisões, departamentos ...) ou até mesmo por cliente (ex.: de acordo com a fiscalização).

3. Acrescentar um elemento, no segundo nível, à esquerda, para conter os deliverables necessários ao gerenciamento do projeto (Iniciação, Planejamento, Monitoramento e Controle) e, à direita, para o Encerramento do projeto:

[33] *XAVIER, C. M. S. Gerenciamento de Projetos: Como definir e controlar o escopo do projeto. São Paulo, Saraiva, 2009 (2ª edição).*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



4 Identificar os subprodutos necessários para que seja alcançado o sucesso do projeto em cada fase, inclusive os relativos ao gerenciamento do projeto (ou outra forma de decomposição citada acima no item 2).

Nesta situação, deve-se consultar os documentos de alto nível que guiam o escopo do projeto (Project Charter e Declaração de Escopo) assim como entrevistar clientes e usuários, de forma a identificarmos os subprodutos de cada fase.

Caso o número de subprodutos no nível filho fique muito grande (mais de 7), eles devem ser agrupados, aumentando em mais um nível a EAP. Em relação ao gerenciamento do projeto, devemos identificar os subprodutos que serão necessários aos macroprocessos de Iniciação, Planejamento, Monitoramento, Controle e Encerramento do projeto. O Plano do Projeto é o grande deliverable do planejamento do projeto. É trabalho do gerente do projeto definir se o plano será mais ou menos detalhado.

Para o controle do projeto, podem ser necessários, por exemplo:

-Reuniões, tais como as de partida do projeto (Kick-off Meeting) e de acompanhamento (walktroughs);
-Relatórios de desempenho;

Para o encerramento do projeto, podemos gerar:

-Relatório final do projeto;
-Relatório de Lições Aprendidas;
-Apresentação do projeto completo.

5. Para cada subproduto, verificar se as estimativas de custo e tempo, assim como a identificação de riscos, podem ser desenvolvidas neste nível de detalhe e se é possível atribuir a responsabilidade para a execução do mesmo.

Caso a resposta for negativa, decompor o elemento da EAP, subdividindo-o em componentes menores, mais manejáveis, até que os subprodutos estejam definidos em detalhe suficiente para suportar o desenvolvimento dos processos de gerenciamento do projeto (planejar, executar, controlar e encerrar). Os elementos nos níveis mais baixos da EAP (aqueles que não foram decompostos), são denominados pacotes de trabalho (work packages), sendo a base lógica para a definição de atividades, designação de responsabilidades, estimativa de custos e planejamento de riscos. Atenção que não é necessário que a EAP seja simétrica, ou seja, que todos os subprodutos sejam decompostos até o mesmo nível.

Quando um determinado elemento da EAP for ser contratado a uma empresa externa ao projeto, é uma decisão da equipe de gerenciamento se ele deve ser decomposto na EAP em subprodutos, já que é incumbência do fornecedor a sua execução. A vantagem do detalhamento é que permite um melhor acompanhamento do trabalho e possibilita, no cronograma, o estabelecimento de dependências entre entregas do contratado e entregas do projeto ou de outro contratado. Da mesma forma, deve ser decidido se serão detalhados os elementos da EAP em que o gerente do projeto decida delegar o gerenciamento do mesmo a algum membro da equipe ou setor da empresa, transformando-o em um subprojeto. É responsabilidade do gerente desse subprojeto efetuar o detalhamento. Esta decisão, de detalhar ou não, nos dois exemplos citados, dependerá do rigor necessário de controle. Este rigor aumenta ou diminui em função dos fatores “custos”, prazos e “riscos” associados. A Figura apresenta o resultado da utilização dos passos acima para a elaboração da EAP no projeto de melhoria ou implantação de um processo.

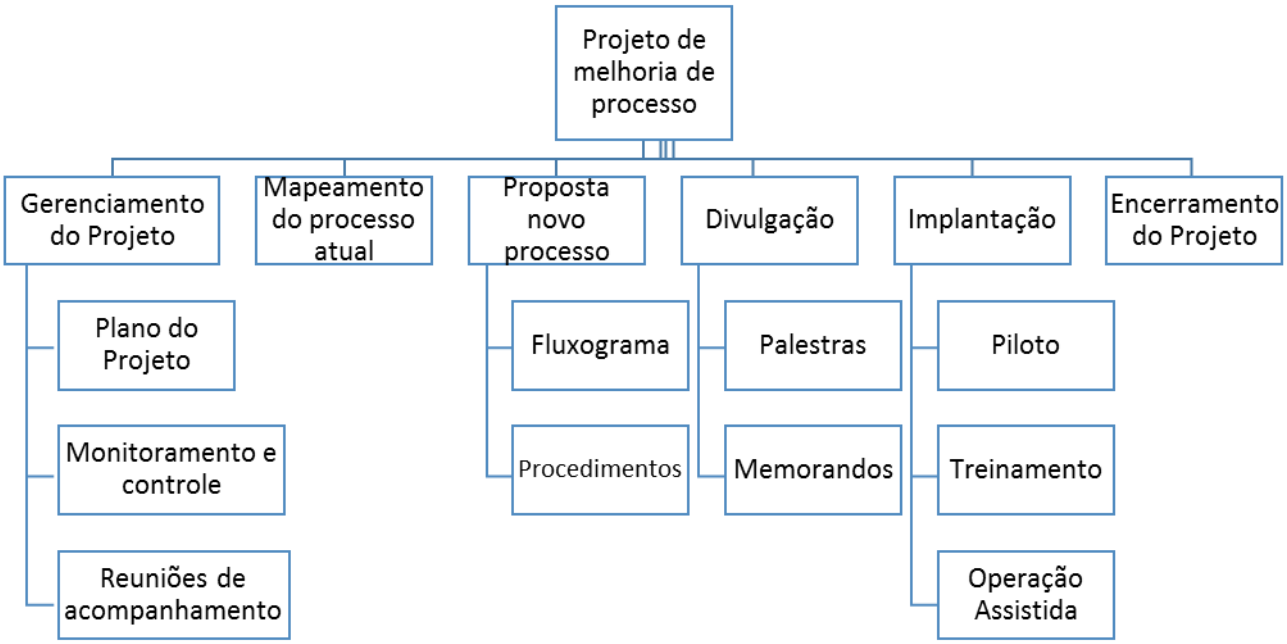
6. Rever e refinar a EAP até que o planejamento do projeto possa ser completado

Após seguirmos os passos anteriores, teremos uma primeira versão da EAP. Esta EAP será utilizada como entrada para o planejamento de outras áreas do gerenciamento do projeto. Logo após termos uma

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

versão da EAP em que foram levadas em consideração as necessidades das outras áreas de gerenciamento, devemos realizar uma validação da estrutura gerada.

Figura – Exemplo da EAP de um projeto



Método do Caminho Crítico (CPM)

O método do caminho crítico alude a um conjunto de técnicas utilizadas a fim de planejar e controlar projetos. Os fatores relativos a um projeto são três: prazo, custo e qualidade, e o método do caminho crítico é utilizado para o gerenciamento dos tempos e dos custos e, também, para permitir a avaliação dos níveis de recursos, que são necessários para desenvolver um projeto, seguindo a perspectiva dos seguintes autores Martins, Petrônio e Laugeni (2005) e Davis (2001)[34].

A aplicação desse método na programação da produção ocorre toda vez que devemos programar produtos únicos e não repetitivos, como por exemplo, a programação das atividades necessárias à construção de um navio ou de um avião.

Existem dois métodos distintos:

1. PERT - *Program Evaluation and Review Technique* (Programa de Avaliação e Revisão Técnica).
2. CPM - *Critical Path Method* (Método do Caminho Crítico).

PERT E CPM

A ideia central do PERT e do CPM está na identificação do caminho que leva mais tempo, por meio da rede de atividades como base para o planejamento e o controle de um projeto. Tanto o PERT como o CPM utilizam flechas e nós para a construção gráfica do projeto. Originalmente, as diferenças básicas entre o PERT e o CPM eram que o PERT utilizava flechas para representar as atividades, enquanto o CPM utilizava nós para essa representação. Outra diferença estava associada à estimativa de tempo para a realização das atividades, onde PERT fazia uso das três estimativas de tempo: otimista, pessimista e a mais provável, para a realização de uma atividade, enquanto o CPM utilizava uma única estimativa de

[34] *MARTINS, PETRÔNIO G.; LAUGENI. Fernando P.* ***Administração da Produção.*** *São Paulo: Saraiva, 5ª Ed., 2005.*

DAVIS, M.M. ***Fundamentos da Administração da Produção.*** *Porto Alegre: Bookman, 3ª Ed., 2001.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

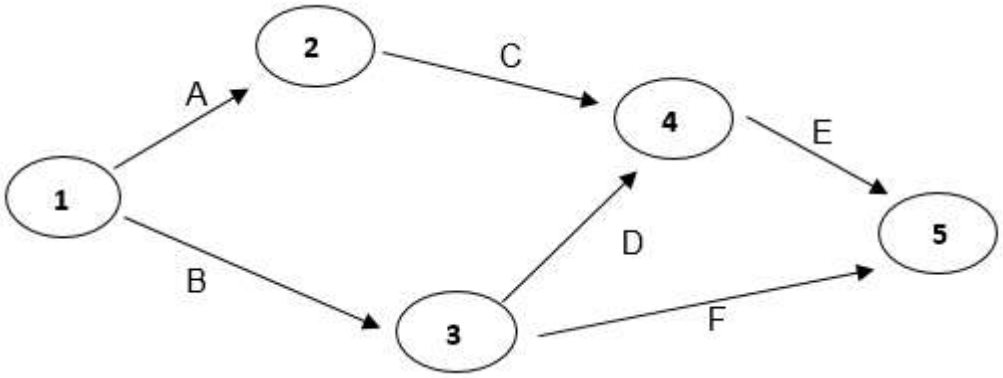
tempo, a mais provável. Essa distinção está associada à origem do PERT para a programação de projetos científicos avançados (como missões para a lua), que eram caracterizados pela incerteza, enquanto o uso inicial do CPM estava associado a atividades de rotina de manutenção de fábricas.

Dessa forma, o PERT era frequentemente utilizado quando a variável básica de interesse era o tempo, enquanto o CPM era utilizado quando a variável principal era o custo. Após alguns anos, essas duas diferenças entre as técnicas não distinguiam mais o PERT do CPM. Isso ocorreu porque os usuários do CPM começaram a fazer uso das três estimativas de tempo e os usuários de PERT passaram a tratar os nós da representação gráfica como atividades.

Para a utilização do método CPM, deve-se determinar uma única duração para cada atividade.

REPRESENTAÇÃO DE UM PROJETO

Um projeto é constituído por um conjunto de atividades independentes, mas ligadas entre si, por meio de uma figura chamada diagrama de rede.



Para melhor compreensão do diagrama de rede:

– A atividade A é representada pelo conjunto de nós 1, 2.
– A atividade B é representada pelo conjunto de nós 1, 3.
– A atividade C é representada pelo conjunto de nós 2, 4.
– A atividade D é representada pelo conjunto de nós 3, 4.
– A atividade E é representada pelo conjunto de nós 4, 5.
– A atividade F é representada pelo conjunto de nós 3, 5.

Objetivo: Atribuir uma duração a cada atividade e determinar em quanto tempo é possível se completar o projeto. Ainda, se em cada atividade designarmos **o tipo de recurso** que é necessário, **a quantidade e o custo** de cada um dos recursos, poderemos ter uma estimativa do **custo do projeto** e uma estimativa de quantidade física de cada um dos recursos alocados no projeto em cada unidade de tempo.

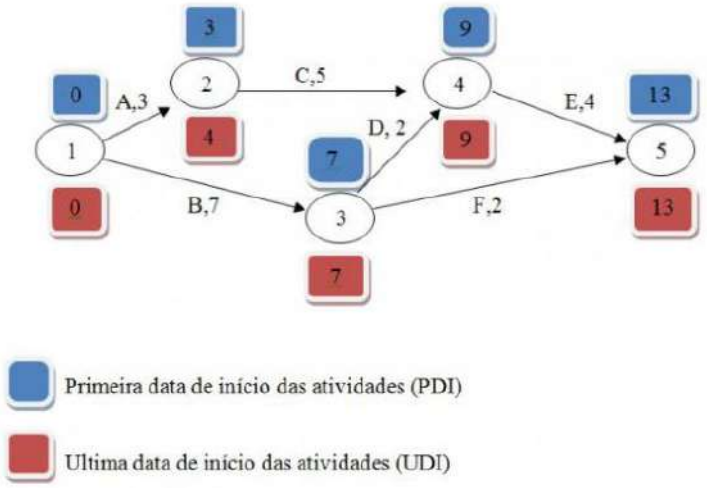
DETERMINAÇÃO DO CAMINHO CRÍTICO

O caminho se refere à sequência de atividades que ligam o início ao fim do projeto. Se houver algum atraso na duração de qualquer uma das atividades, haverá um aumento na duração do projeto. **É considerado caminho crítico aquele com maior duração.**

EXEMPLO

O diagrama de rede abaixo apresenta um conjunto de atividades com seus respectivos tempos (semanas), onde de acordo com o tempo de duração de cada atividade, foi definido suas primeiras e últimas datas de início, com o objetivo de identificar o tempo total de duração do projeto e o tempo de folga do projeto.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Nota-se então que o projeto tem duração de 13 semanas. O caminho crítico (o que consome mais tempo) é identificado no percurso do caminho B, D e E, e os tempos de folga (1 semana) no caminho A, C e E (onde aparece nitidamente na diferença entre os tempos 3 e 4) e 4 semanas (no caminho B e F). No caminho crítico (B, D e E) não poderá ocorrer nenhuma anomalia para não comprometer a data de término do projeto. Já nos caminhos onde os tempos de folga foram identificados (A, C e E; e B e F), caso ocorra algum problema, ainda temos tempo (folga) de corrigir o problema e conseguir concluir o projeto no prazo especificado.

Sendo assim, o CPM é uma ferramenta de destaque no gerenciamento de projetos, pois por meio dele podemos nos programar para definirmos os prazos custos e recursos do projeto e, consequentemente, conseguirmos chegar ao seu término sem nenhum equívoco inesperado.

Escritório de Projetos

O conceito de *escritório de projetos* não é muito recente, embora somente nos últimos anos vem sendo aplicado com maior frequência pelas organizações que adotam o estilo de "gerenciamento por projetos".

Este modo de se organizar das empresas ganha força devido ao aumento da velocidade das mudanças no ambiente de negócios, causando uma multiplicação de iniciativas que precisam ser gerenciadas de modo uniforme e centralizado, e pela necessidade de garantir a entrega eficiente e eficaz de produtos/serviços. O certo é que a adoção dessa estrutura simplifica, facilita e otimiza o gerenciamento de projetos (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - DEPARTAMENTO NACIONAL, 2007[35]).

Alguns autores definem o conceito de escritório de projetos como sendo: "Unidade organizacional que centraliza e coordena o processo de gerenciamento de projetos sob seu domínio", segundo o *Project Management Body of Knowledge* – PMBoK® 5ª Ed.

Um escritório de projetos tem como principais objetivos a melhoria nos processos de planejamento e gerenciamento dos projetos, garantia da qualidade dos produtos e serviços e aumento da produtividade dos processos. É uma unidade organizacional que gerencia determinado portfólio de projetos e serve como referência para gestão de projetos.

A implantação de um escritório de projetos traz diversos benefícios para as empresas. O principal resultado percebido no primeiro ano de implantação de um EP é***: o estabelecimento, a disseminação e a crescente utilização de processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos***, os quais podem fomentar de forma direta ou indireta a elevação do desempenho dos projetos.

Entre os benefícios, podem-se citar:

- Melhoria do controle dos projetos;
-Redução do custo dos projetos;
-Redução do prazo de execução dos projetos;
-Diminuição do número de projetos cancelados;
-Melhoria da capacidade de planejamento;
-Diminuições de alterações do escopo dos projetos;
-Melhoria da qualidade dos produtos/serviços gerados;
-Estruturação de um banco de Lições Aprendidas;

[35] *SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA - DEPARTAMENTO NACIONAL. Proposta de Papéis e Atribuições para o Escritório de Projetos, 2007.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

-Aumento de eficácia na gestão dos projetos;
-Padronização dos parâmetros de medição e avaliação de projetos;
-Melhor utilização dos padrões e ferramentas de gerenciamento;
-Acesso mais rápido a informações de maior qualidade

Na literatura técnica existem várias abordagens para a implantação e posicionamento de um escritório de projetos, sendo que o seu correto posicionamento será em função da estrutura organizacional da empresa no seu contexto político e cultural.

Segundo Kerzner (2006), *"quanto menor a distância entre a alta administração e o escritório de projetos, mais rapidamente os benefícios da gestão de projetos serão reconhecidos".* É importante perceber que a existência do escritório de projetos está a serviço de toda Organização, conectado com as áreas de negócios e compartilhando informações.

Questões

01. (EBSERH – Pedagogo - INSTITUTO AOCP/2015) Um gerenciamento por projetos significa:
(A) gerenciar pela definição e previsão de requisitos, cronograma, esforço e custos em um momento permanente da empresa.
(B) fazer o acompanhamento, a avaliação e o monitoramento das ações do projeto.
(C) ter como objetivo na empresa uma infraestrutura necessária, ambiente e treinamentos e a partir disso desenvolver o projeto.
(D) gerenciar os riscos e custos da empresa.
(E) uma aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de alcançar seus objetivos que consistem em desenvolver o produto/serviço esperado dentro de um prazo definido, custo e nível de qualidade desejados.

02. (TRT - 2ª REGIÃO/SP - Analista Judiciário – FCC) Segundo o PMBOK, as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoração/controle e encerramento representam apenas o
(A) ciclo de vida dos projetos ou ciclo de gerenciamento de projetos.
(B) grupo de processos dos projetos ou ciclo de gerenciamento de projetos.
(C) grupo de processos dos projetos ou ciclo de vida dos projetos.
(D) grupo de processos do gerenciamento de projetos ou ciclo de vida dos projetos.
(E) grupo de processos do gerenciamento de projetos ou ciclo de gerenciamento de projetos.

03. (BDMG - Analista de Sistemas – FUMARC) São áreas de conhecimento do PMBOK, EXCETO:
(A) Gerenciamento de Escopo.
(B) Gerenciamento de Planejamento.
(C) Gerenciamento de Riscos.
(D) Gerenciamento de Recursos Humanos.

04. (SABESP - Analista de Gestão - Administração – FCC) Ciclo de vida do projeto
(A) refere-se ao grau de obsolescência dos recursos envolvidos no projeto.
(B) é a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto.
(C) é o tempo de maturação de um projeto.
(D) diz respeito à duração de um projeto concluído.
(E) refere-se ao processo de desenho do projeto.

05. (DETRAN/MT – Administrador – UFMT/2015) O processo do ciclo de vida genérico de um projeto tem as seguintes fases:
(A) Ideia, desenho, desenvolvimento, entrega.
(B) Mobilização de recursos, ideia, aprovação, entrega.
(C) Preparação, aprovação, entrega, desenvolvimento.
(D) Estruturação, desenvolvimento, mobilização de recursos, aprovação.

06. (TRE/CE - Técnico Judiciário - FCC) De acordo com o estabelecido no PMBOK, NÃO é uma fase do ciclo de vida de um projeto
(A) o início.
(B) o encerramento.
(C) a organização e preparação.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) a execução.
(E) a integração.

07. (AEB - Tecnologista Júnior - Desenvolvimento Tecnológico – CETRO) É uma série de fases que podem ser documentadas em uma metodologia, geralmente sequenciais e limitadas pelo tempo, pelas quais um projeto evolui, do início ao fim, que podem ser divididas por objetivos, resultados ou entregas intermediárias. Assinale a alternativa que apresenta o termo a que o texto se refere.
(A) Escopo do projeto.
(B) Portfólio do projeto.
(C) Ciclo de vida do projeto.
(D) Processo do projeto.
(E) Programa do projeto.

08. (FUNASA - Engenharia de Saúde Pública – CESPE) A abordagem do ciclo de vida de um projeto em fases sobrepostas é adequada para a otimização do tempo.
( ) Certo ( ) Errado

09. (COBRA Tecnologia S/A BB - Analista Administrativo – ESPP) A aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos denomina-se:
(A) Gestão de Risco.
(B) Gestão do Conhecimento.
(C) Gerenciamento de Projetos.
(D) Gerenciamento Contábil Financeiro.

10. (PC/RJ - Perito Criminal - Engenharia da Computação) É considerado um guia de orientação para os profissionais sobre o conhecimento em gerenciamento de projetos e trata-se de uma bibliografia de referência, cujo propósito é identificar e descrever conceitos e práticas do gerenciamento, padronizando a terminologia dos processos utilizados. Estamos falando do:
(A) PMI
(B) PMBOK
(C) COBIT.
(D) ITIL.
(E) SLTI.

11. (CONAB - Administração – IADES) De acordo com o PMBOK, assinale a alternativa correta.
(A) Os grupos de processos que compõem um projeto são a iniciação, o planejamento, a execução e a análise do risco.
(B) Projeto é um empreendimento temporário com o objetivo de criar um produto ou serviço único.
(C) As áreas de conhecimento descrevem as competências-chave que os gerentes de projetos devem desenvolver. O PMBOK divide essas áreas em sete, a saber: gerenciamento da integração, do escopo, do tempo, do custo, da qualidade, dos recursos humanos e da divulgação.
(D) No gerenciamento da integração, a função é garantir que cada área trabalhe de forma independente uma da outra, permitindo que as necessidades sejam atendidas.
(E) O controle de qualidade do PMBOK envolve monitorar os resultados específicos do projeto para identificar formas de eliminar as consequências dos resultados insatisfatórios.

12. (DETRAN/RO - Administrador – FEC) O movimento, liderado pelo Project Management Institute (PMI), produziu um guia de conhecimentos de grande aceitação universal, que identifica e define os principais conceitos e técnicas sobre administração de projetos, que as pessoas envolvidas ou interessadas neste campo devem hoje dominar. Este guia é conhecido em todo o mundo pela sua sigla, em inglês, representando os termos
(A) PMIBOK - Guide to The Project Management Institute Body ofKnowledge;
(B) PMBOOK - Guidy to Project Management Boom of Known;
(C) PMBOK - Guide to The Project Management Body of Knowledge;
(D) PMIBOOK-Guidy toProjectManager InBook ofKnows;
(E) PMBOOK - Guide to The Project Manager Book of Knowledge.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

13. (TRT - 10ª REGIÃO/DF/TO - Analista Judiciário - CESPE) A gestão de escopo é a área de conhecimento definida no PMBOK como responsável por delimitar o que será feito ou não em determinado projeto e, ainda, por mapear, analisar e definir planos de mitigação para os riscos encontrados.

( ) Certo ( ) Errado

14. (UNIPAMPA - Administrador – CESPE) O cronograma do projeto deve ser elaborado na etapa de iniciação do projeto, conforme disposto no PMBOK.

( ) Certo ( ) Errado

15. (TJ/AC - Analista Judiciário – Administração – CESPE) De acordo com o Guia PMBOK, os projetos apresentam cinco grupos de processos distintos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento.

( ) Certo ( ) Errado

Respostas

Resposta: E

Como visto anteriormente, esta é justamente a definição dado pelo Guia PMBOK sobre gerenciamento de projetos, a qual é importante que você candidato conheça devido o seu grande reconhecimento e importância.

Resposta: E

O Guia PMBOK deixa bem claro que os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto (as quais são apenas início, mio e fim). (Eliminamos as letras “a”, “c” e “d”). A dúvida, então, fica entre a letra “b” e “e”. "Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos (ou grupos de processos), os quais são: 1.Processos de Iniciação, 2.Processos de Planejamento, 3.Processos de Execução, 4.Processos de Monitoramento e Controle e 5.Processos de Encerramento.

Resposta: B

É muito comum as bancas misturar os conceitos de fases ou grupo de processos com as áreas do conhecimento. Tem que saber diferenciar bem os conceitos e saber o que é cada item. Apenas para relembrar EXISTEM 10 ÁREAS DE CONHECIMENTO: INTEGRAÇÃO; ESCOPO; TEMPO; CUSTOS; QUALIDADE; RECURSOS HUMANOS; COMUNICAÇÕES; RISCOS; AQUISIÇÕES e PARTES INTERESSADAS.

04. Resposta: B

Ciclo de vida do projeto é a série de fases pelas quais um projeto passa, do início ao término. As fases são geralmente sequenciais e os seus nomes e números são determinados pelas necessidades de gerenciamento e controle da(s) organização(ões) envolvida(s) no projeto, a natureza do projeto em si e sua área de aplicação, segundo o PMBOK, 5ª Edição.

05. Resposta: A

Tenha muita atenção com o uso de sinônimos. Início do projeto; Organização e preparação; Execução do trabalho do projeto; Encerramento do projeto. As outras alternativas invertem a ordem do ciclo, tenha muita cautela nesse tipo de questão, pois a interpretação aqui é mais importante que apenas decorar os nomes referentes ao ciclo do projeto.

06. Resposta: E

Para relembrar:

Ciclo de vida de um projeto

-Iniciar o projeto
-Organização e preparação
-Execução do projeto
-Encerramento do projeto

Grupos de processos

-Iniciação
-Planejamento

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

-Execução
-Monitoramento e Controle
-Encerramento

07. Resposta: C

É o ciclo de vida do projeto. Desde o seu início até sua conclusão, todo projeto percorre um conjunto de fases. Esse conjunto de fases denomina-se “ciclo de vida do projeto”. O ciclo de vida do projeto define o início e o fim de cada projeto. Ou seja, o ciclo de vida do projeto é o período de tempo em que se realizam as atividades do projeto.

08. Resposta: Certo

Correta a afirmação que a abordagem do ciclo de vida de um projeto em fases sobrepostas é adequada para a otimização do tempo, este é o intuito.

09. Resposta: C

Gerência de Projeto é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas em atividades do projeto, a fim de satisfazer ou exceder as necessidades e expectativas dos *stakeholders* (interessados e envolvidos). Satisfazer ou exceder as necessidades e expectativas dos *stakeholders* invariavelmente envolve equilibrar demandas concorrentes em relação a: escopo, prazo, custo e qualidade; *stakeholders* com necessidades e expectativas diferenciadas; requisitos identificados (necessidades) e requisitos não identificados (expectativas).

10. Resposta: B

O Guia PMBOK tem como objetivo identificar um subconjunto dos conhecimentos de gerenciamento de projetos que são amplamente reconhecidos como boa prática.

É necessário entender alguns termos da definição anterior.

Identificar é sinônimo de visão geral. Amplamente reconhecido significa que é aplicável na maior parte do tempo e que existe um consenso em relação a sua utilidade. Boa prática é aquela que pode aumentar as chances de sucesso numa ampla gama de projetos. Note que o fato de ser boa prática não implica ser de uso obrigatório.

O PMBOK é geral e por isso pode ser aplicado a qualquer tipo de projeto. Por último, destacamos que o guia tem um papel importante de promover um vocabulário relacionado ao gerenciamento de projetos.

11. Resposta: B

Um dos primeiros conceitos do guia PMBOK é a de que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Projeto pode ser definido como um conjunto único e finito de atividades inter-relacionadas, pensadas para produzir um resultado definido dentro de um prazo determinado, utilizando uma alocação específica de recursos.

12. Resposta: C

PMBOK é o nome correto do guia citado e refere-se à sigla: Guide to The Project Management Body of Knowledge. Favor não confundir com PMBOOK… não há nada de “livro” no meio da sigla, isso está incorreto.

13. Resposta: Errado

A primeira parte da questão está correta quando afirma "A gestão de escopo é a área de conhecimento definida no PMBOK como responsável por delimitar o que será feito ou não em determinado projeto", no entanto, peca ao afirmar que cabe à gestão de escopo " o mapeamento, análise e definição de planos para mitigar os riscos encontrados, pois no PMBOK há uma área específica para isso (gerenciamento de RISCOS).

14. Resposta: Errado

O cronograma é elaborado no Planejamento. Lembrando que as fases de um projeto são: INICIAÇÃO > PLANEJAMENTO > EXECUÇÃO > MONITORAMENTO E CONTROLE > ENCERRAMENTO.

15. Resposta: Certo

Bem tranquila essa, certo? Acabamos de ver na resolução da questão 14 as fases de um projeto.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Governabilidade[36]

A **governabilidade** refere-se ao poder **político em si**, que deve ser legítimo e contar com o apoio da população e de seus representantes. No dizer de Bresser-Pereira (1998), significa capacidade **política** de governar, "**governabilidade é uma capacidade política de governar** derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade". Nesse mesmo sentido, o *Caderno Mare* n° 01 esclarece que um governo tem governabilidade "na medida em que seus dirigentes contem com os necessários apoios políticos para governar", e que a capacidade política de governar ou governabilidade decorre do relacionamento "do Estado e do seu governo com a sociedade".

Para Vinicius Araújo (2002), a governabilidade "refere-se às próprias condições substantivas/materiais de exercício do **poder e legitimidade** do Estado e do seu governo, derivadas de sua postura diante da sociedade civil e do mercado". Portanto, **legitimidade está relacionada com governabilidade**, visto que se os governos não forem legitimados não haverá condições necessárias para governar.

Mas governabilidade **significa também** que o governo deve tomar decisões amparadas num processo que inclua a participação dos diversos setores da sociedade, dos poderes constituídos, das instituições públicas e privadas e segmentos representativos da sociedade, **para garantir que** as escolhas efetivamente atendam aos anseios da sociedade, e contem com seu apoio na implementação dos programas/projetos e na fiscalização dos serviços públicos.

Os **governos legítimos**, segundo Lamartine Braga *et al.* (2008), têm Constituição e leis duradouras em espírito e ações; tratam os cidadãos imparcialmente, respeitam os indivíduos e a comunidade; tomam decisões transparentes; usam poder coercivo; protegem os interesses coletivos de ganhos privados; usam políticas atuais que satisfazem as necessidades dos cidadãos envolvidos; cuidam dos interesses coletivos; constroem e mantêm a confiança nas instituições públicas.

A **fonte ou origem da governabilidade** são os cidadãos e a cidadania organizada, os partidos políticos, as associações e demais agrupamentos representativos da sociedade. Vinicius Araujo (2002) descreve essa fonte de legitimidade como "o apoio obtido pelo Estado às suas políticas" e como a capacidade dos governos de "articular alianças e coalizões/pactos entre os diferentes grupos sociopolíticos para viabilizar o projeto de Estado e sociedade a ser implementado".

Fica claro, portanto, que o **desafio da governabilidade consiste em conciliar os muitos interesses** desses atores (na maioria divergentes) **e reuni-los num objetivo comum** a ser perseguido por todos (ou vários objetivos comuns). Assim, a capacidade de articular-se em alianças políticas e pactos sociais constitui-se em fator crítico para a viabilização dos objetivos do Estado. Essa **tentativa de articulação** que a governabilidade procura **é uma forma de intermediação de interesses**; entre eles inclui-se o clientelismo e o corporativismo. Nos dois casos o que se procura é conciliar interesses, reduzir atritos e aumentar a governabilidade.

Atenção!!!

O clientelismo e o corporativismo são meios utilizados pelos governos para obtenção de apoio, com vistas a aumentar sua legitimidade e fortalecer a governabilidade.

Segundo o dicionário Aurélio (2003), **clientelismo** é um tipo de relação política em que uma pessoa (o patrão) dá proteção à outra (o cliente) **em troca de apoio** (eleitoral), estabelecendo-se um laço de submissão pessoal que não depende de relações de parentesco e não tem conotação jurídica. Para José Murilo Carvalho (1997) é "um tipo de relação entre atores políticos que envolve concessão de benefícios públicos, na forma de empregos, benefícios fiscais, isenções, **em troca de apoio político**, sobretudo na forma de voto".

O **clientelismo consiste numa ação entre desiguais** (assimétrica) em que um é o patrão e os demais são clientes. Foi muito utilizado pelo coronelismo e em determinados períodos era a única forma de as pessoas terem acesso a bens e serviços – haja vista que o Estado não os fornecia. Mas **não só o coronelismo se valia desta prática, como também políticos e governos**. Segundo Surama Pinto (1997), "neste tipo de relação políticos e/ou o Governo trocam com setores pobres da população votos

[36] *Paludo, Augustinho.* ***Administração pública****. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

por empregos e serviços sem a mediação de terceiros". Essa prática vai enfraquecendo na medida em que o Estado disponibiliza serviços sociais de caráter universal a toda a população.

Atenção!!!

Não confunda **clientelismo**, que pressupõe duas pessoas, em que se trocam benefícios por apoio político, com **fisiologismo**, que se caracteriza pela ação de grupos, que buscam vantagens pessoais em detrimento do interesse público.

Diferentemente do clientelismo, o **corporativismo** é uma prática de organização social com base em **entidades representativas** de interesses das categorias profissionais. É uma ação sindical, política, em que prevalece a defesa dos interesses ou privilégios de um setor organizado da sociedade (Dicionário Aurélio, 2003). Essas entidades contam com o apoio do Estado e detêm o **monopólio da representação** (um sindicato para cada categoria).

Segundo Philippe Schmitter (1979), no **corporativismo**, a representação de interesses é ordenada com um número limitado de categorias únicas, obrigatórias, não competitivas, organizadas hierarquicamente e diferenciadas funcionalmente, reconhecidas ou autorizadas (se não criadas) pelo Estado, que lhes concede deliberadamente o monopólio da representação no interior de suas respectivas categorias em troca do controle, seleção de lideranças e subsídios.

O **corporativismo é utilizado para remoção ou neutralização de conflitos**: econômicos, relacionados à concorrência de mercado; sociais, relacionados à luta de classes; e políticos, relacionados aos conflitos partidários. O corporativismo é típico de governos autoritários (como o fascismo). No Brasil, foi fortemente utilizado no Governo Vargas e **caracterizou-se pela exclusão** da grande maioria dos trabalhadores.

*A doutrina menciona **dois tipos de corporativismo**:*

O **corporativismo estatal** – no qual o Estado era quem escolhia os interlocutores e lhes concedia a representação monopolista de interesses (somente para quem aceitasse as regras impostas pelo Estado). O número dessas entidades era limitado e, regra geral, eram criadas pelo próprio Estado: assim **o Estado acabava por controlar a classe trabalhadora por intermédio dessas entidades.** Para Nelson Oliveira (2001), eram "instrumentos de controle da força de trabalho... criação de um sindicalismo oficial, sem nenhuma possibilidade de liberdade e vigiado por uma aparelhada e violenta repressão". Esse era o modelo utilizado por Vargas.

O **neocorporativismo** (ou corporativismo societal) – nesse caso a representação ocorre entre a sociedade civil e o Estado. Existe um grande número de **associações/entidades representativas** que passam a decidir com o Estado a questão das políticas públicas. Regra geral, elas também detêm o monopólio da representação; no entanto, o Estado não cria essas entidades, mas concede-lhes o reconhecimento institucional e lhes delega algumas funções (públicas ou semipúblicas – Claus Offe,1989). **No neocorporativismo são as entidades privadas que conquistam o direito de participar do processo decisório**.

O neocorporativismo **originou-se na Europa** – no período pós-Segunda Guerra – como**fruto do capitalismo e da democracia**, e como **forma de solução de conflitos interclasses**, num momento de fraca representatividade dos partidos políticos. Para Phillip Schmitter (1989), "o neocorporatismo representa um arranjo institucional ligando interesses organizados associativamente com as estruturas decisionais do Estado". Foi uma forma encontrada para integrar a classe trabalhadora organizada ao Estado e ao capitalismo – construindo pactos/acordos tripartites – com vistas a acelerar o crescimento econômico.

Para Wilma Keller (1995), o neocorporativismo expressa "uma articulação entre Estado, sindicatos e empresariado, em que a força e a autonomia dos sindicatos constitui uma condição para a consolidação de sistemas tripartites de formulação de políticas". Um **exemplo atual são as câmaras setoriais**, das quais participam trabalhadores, empresários e representantes do Estado. Maria Labra (1999) considera o neocorporativismo como uma forma "ideal de formulação de políticas, traduz ações concertadas, cooperativas, que envolvem tanto escolhas entre cursos alternativos, quanto a representação e intermediação deinteresses".

Marino Regini (1986) destaca que "num sistema neocorporativo, a organização representativa dos interesses particulares é livre para aceitar ou não suas relações com o Estado, contribuindo, portanto, para defini-las, enquanto no corporativismo clássico é o próprio Estado que impõe e define estas relações".

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Atenção!!!

São diferenças marcantes entre o corporativismo e o neocorporativismo: no primeiro caso, o Estado cria as entidades e impõe às regras do jogo; e no segundo, o Estado não cria, e as associações e entidades representativas são livres para aceitarem (ou não) a representação de interesses.

A teoria do italiano Norberto Bobbio (1991) descreve a governabilidade e a não governabilidade como fenômenos incompletos, "processos em curso". **A não governabilidade é uma espécie de crise que engloba a governabilidade e a governança ao mesmo tempo.**

Relaciona-se, de um lado, com a crise econômica do mercado, que resulta numa crise fiscal do Estado, e, de outro, com a crise do não atendimento ao excesso das demandas advindas da sociedade. Bobbio denomina a não governabilidade como "a soma de uma crise de *input* (entradas, insumos) e de uma crise de *output* (saídas, produtos)". Na crise de saídas a governança administrativa não consegue atender às demandas, o que acaba por gerar a crise de entradas, no que se refere ao apoio político e da sociedade ao governo, que diminui/enfraquece a autoridade política e afeta a legitimidade.

Atenção!!!

Não governabilidade é diferente de ingovernabilidade: ingovernabilidade ocorre quando falta ao Governo o apoio necessário, a legitimidade (falta de apoio político dos parlamentares e falta de apoio popular); não governabilidade é a soma de duas crises simultâneas: a crise de governabilidade aliada a uma crise de governança.

A governabilidade tem na governança seu meio de atuação. Assim, uma boa governança auxilia no processo de legitimação dos governos e aumenta sua governabilidade.

Atenção 1 → A governabilidade acima abordada **refere-se à cúpula dos governos:** Nacional e, eventualmente, Estadual e Municipal.

Atenção 2 → A **governabilidade em nível de Órgão/Entidade** pública é decorrente do poder de governar e da legitimidade democrática do Estado/Nação. Ela apoia-se na imagem institucional favorável junto à sociedade e na confiança depositada pelos cidadãos e outras partes interessadas na sua atuação.

A governabilidade de um Órgão/Entidade pública está relacionada com a capacidade de assegurar condições sistêmicas e institucionais para que a organização cumpra a sua missão. Envolve a intermediação de interesses em nível local e o relacionamento com as partes interessadas – com a capacidade da alta administração exercer sua autoridade política de forma a garantir o alcance dos objetivos institucionais e o atendimento do interesse público. Neste nível também **a dificuldade está em conciliar os muitos interesses** dos usuários dos serviços públicos com o interesse público geral e das demais partes interessadas – **reunindo-os em objetivos comuns** a serem perseguidos por todos.

Governança

Na **iniciativa privada** a governança corporativa representa o modo como as organizações são administradas e controladas, e como interagem com as partes interessadas. **Inclui** políticas, regulamentos/instruções, processos, estratégia e cultura, e orienta-se pelos **princípios** da transparência, equidade, responsabilidade por resultados, cumprimento das normas e *accountability*. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa o conselho de administração é o guardião do sistema de governança.

Governança pública, no entanto, é compreendida como a **capacidade de governar, capacidade de decidir** e **implementar políticas públicas** que atendam às necessidades da população. Segundo Bresser-Pereira (1998), "governança é a capacidade financeira e administrativa, em sentido amplo, de um governo implementar políticas".

Governança relaciona-se com a **competência técnica**, que abrange as capacidades gerencial, financeira e técnica propriamente dita, e tem nos agentes públicos, em sentido amplo, e nos servidores públicos, em sentido estrito, a sua fonte de origem. "Existe governança em um Estado quando seu governo tem as condições financeiras e administrativas para transformar em realidade as decisões que toma."

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O *Caderno Mare* no 01 menciona que a governança será alcançada quando o Estado se tornar **mais forte, embora menor**: mais forte financeiramente, superando a crise fiscal que o abalou nos anos 1980; mais forte estruturalmente, com uma clara delimitação de sua área de atuação e uma precisa distinção entre seu núcleo estratégico, em que as decisões são tomadas, e suas unidades descentralizadas; mais forte estrategicamente, dotado de elites políticas capazes de tomar as decisões políticas e econômicas necessárias; e administrativamente forte, contando com uma alta burocracia tecnicamente capaz e motivada.

A governança envolve o modo/forma pelo qual o Governo se organiza para prestar serviços à sociedade; o modo/forma de gestão dos recursos públicos; o modo/forma como divulga suas informações; o modo/forma como se relaciona com a sociedade civil; e o modo/forma como constrói os arranjos/acordos institucionais necessários à implementação das políticas públicas.

A governança é instrumental, é o braço operacional da governabilidade, "pode ser entendida como a outra face de um mesmo processo, ou seja, como os aspectos adjetivos/instrumentais da governabilidade" (Vinícius Araujo, 2002). Por ser um **instrumento da governabilidade** para a realização dos fins do Estado, a governança **pressupõe condições mínimas de governabilidade**, ou seja, em situações de crise grave ou de ruptura institucional, que afetem a governabilidade, a governança restará comprometida, haja vista o seu caráter instrumental. "**Sem governabilidade é impossível governança**" (*Caderno Mare nº 01*).

Atenção!!!

- Uma boa governança fortalece a legitimidade do Governo e aumenta sua governabilidade.
- Mesmo sendo instrumental, para a Esaf o conceito de governança possui um caráter mais amplo que o conceito de governabilidade.

A governança federal apresentou significativa evolução mediante investimentos em capacitação e treinamento dos servidores públicos, mediante a incorporação de técnicas utilizadas pelo setor privado, e mediante a utilização intensiva de sistemas informatizados como ferramenta de gestão estratégica, tática e operacional.

Um novo termo surgiu nesse contexto: **é a nova governança pública** – que inclui a participação do **mercado** e da **sociedade civil** nas decisões –, o que dificulta ainda mais a distinção dos termos governança *versus* governabilidade. A nova governança seria uma espécie de "ponte" entre os interesses do mercado e da sociedade civil e a governabilidade. "A governança, de fato, ultrapassa os aspectos operacionais das políticas, incluindo mecanismos de agregação de interesses, de decisões políticas, de redes informacionais e de definições estratégicas" (Jardim, *apud* Wagner Araujo e Marco Gomes, 2006). Palavras como alianças, acordos, parcerias e cooperação (entre governo, mercado e sociedade) surgem fortes nesse novo conceito.

Atenção!!!

Alianças, acordos, parcerias e cooperação também fazem parte da governabilidade. **Diferencie-os desta maneira**: se forem utilizados para legitimar os governos, para obtenção de apoio político, se referem à governabilidade; se forem utilizados num sentido mais operacional, de decisões e ações relacionadas a melhores formas de prestar/controlar os serviços públicos, então referem-se à governança.

Questões

01. (MPE-AM – Agente Técnico – Administrador – FCC) Governança, na Administração pública, é um

(A) conjunto de condições necessárias ao exercício do poder, compreendendo a forma de governo, as relações entre os poderes e o sistema partidário.

(B) modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.

(C) pressuposto cujo detentor do poder público tem o dever de prestar contas, para sua consequente responsabilização.

(D) processo administrativo tipificado em planejamento, programação, orçamentação, execução, controle e avaliação das políticas públicas, por uma entidade pública ou privada.

(E) conjunto de ações do governo que irão produzir efeitos específicos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

02. (UNIRIO – Administrador – UNIRIO) "A governabilidade refere-se ao poder político em si, que deve ser legítimo e contar com o apoio da população e de seus representantes."

Nesse sentido, governabilidade significa:

(A) governar de acordo com as leis.
(B) direito de agir em nome do Estado.
(C) governar com amplo apoio popular.
(D) capacidade política de governar.
(E) legitimidade democrática.

Respostas

01. Resposta: B.

A governança na administração pública é um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas. Uma boa governança pública, à semelhança da corporativa, está apoiada em quatro princípios: relações éticas, conformidade, em todas as suas dimensões; transparência; e prestação de contas.

02. Resposta: D.

A **governabilidade** refere-se ao poder **político em si**, que deve ser legítimo e contar com o apoio da população e de seus representantes. No dizer de Bresser-Pereira (1998), significa capacidade **política** de governar, "**governabilidade é uma capacidade política de governar** derivada da relação de legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade".

Negócio, missão, visão e valores nas organizações

Negócio, Missão, Visão, Valores

O primeiro passo de qualquer Planejamento Estratégico é definir o Negócio, a Missão, Visão e Valores da organização. Este passo é que dá o "norte" a ser seguido. Sem estas definições, o restante do planejamento perde o sentido.

Quando tratamos de negócio, missão, visão, valores, estamos falando de algo que serve para definir a direção estratégica da empresa: da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe. É útil porque permite que o empreendedor reflita sobre futuro e papel de seu negócio na sociedade. Porém, nota-se que estes termos são frequentemente mal empregados na gestão de empresas.

É comum encontrar companhias com declarações de missão, visão e valores que são meros objetos decorativos, pois não são seguidos pela empresa.

Ressalta-se que é indicado para organizações de todos os portes, em especial as que estão nascendo.

Sendo assim, é útil também, uma vez que os produtos e serviços mostram-se cada vez mais iguais e apresentam-se de maneira cada vez mais semelhante. As organizações, atualmente, apostam nesse conjunto próprio de características – Negócio, Missão, Visão e Valores – que as identifiquem e diferenciem das demais organizações.

Negócio

Trata-se do ramo de atividades no qual a organização atua. Resume os benefícios que ela proporciona para seus clientes. Leva em conta o que a organização faz, mas analisa, também, o espaço que pretende ocupar no mercado (demandas ambientais). Responde às seguintes perguntas:

-Que desejos/necessidades/expectativas atendemos?
-Desejos/necessidades/expectativas de quem?
-Com que áreas de negócio?
-Em que canais e em que regiões?
-Em organizações públicas e suas unidades, pode-se definir que o negócio é a "área de competência".

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Missão Organizacional

É uma proposta da razão pela qual a organização existe. Ela oferece informação sobre o escopo de Missão Organizacional, atuação da empresa, seus clientes, seus valores e competências essenciais.

Assim, a missão é tida como o detalhamento da razão de ser da empresa, ou seja, é o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais *stakeholders*.

A missão:
- Ajuda a concentrar esforços em uma direção comum;
- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base para alocação de recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização;
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos.

Kotler[37] ressalta que é importante que a missão responda em quais esferas competitivas a empresa pretende atuar:

Esfera setorial: Para que setor a empresa comercializa? Para um setor, para dois setores, para qualquer setor.

Esfera geográfica: Onde eu vou comercializar? Que cidade, estado ou país? Nível global?

Esfera de produtos: Que tipo de produtos fornecer? Tecnológicos, saúde, alimentação, bancários?

Esfera de segmento de mercado: Para qual público comercializar? Um público com maior ou menor poder aquisitivo?

Esfera de competências: Quais são as melhores competências dessa empresa? É uma empresa em que seu melhor é a inovação tecnológica, a qualidade?

Esfera vertical: A empresa produz desde a matéria-prima até o produto final e a distribuição ou apenas distribui?

Exemplos de missão:

Fiat

Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

HSBC

Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.

Gerdau

Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.

Visão Organizacional

Refere-se àquilo que a empresa deseja ser no futuro. A visão deve apresentar um quadro descritivo do que a empresa deverá ser no futuro.

A visão é útil para:
- esclarecer a todos os *stakeholders* a direção do negócio;
- descrever uma condição futura (aonde a empresa quer chegar);
- motivar os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias;
- oferecer o foco;
- incentivar as pessoas a trabalhar em direção a um estado comum e a um conjunto interligado de objetivos.

[37] *KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12ª edição, Prentice Hall Brasil, 2006.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Exemplos de visão:

- Fiat
Estar entre os principais *players* do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.

- HSBC
Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.

- Gerdau
Ser global e referência nos negócios em que atua.

Valores

Valores são crenças, costumes e ideias nas quais a maioria das pessoas da organização acredita. Os valores permeiam todas as atividades e relações existentes na organização e desta com os clientes. Constituem uma fonte de orientação e inspiração no local de trabalho; incidem nas convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto de um indivíduo quanto em uma organização.

Podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender a seus objetivos quanto o de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a integração e a coerência do trabalho - formação de estratégia, análise, formulação, formalização, decisão e implementação.

Exemplos de valores:

- Fiat
Satisfação do cliente - Ele é a razão da existência de qualquer negócio.
Valorização e respeito às pessoas - São as pessoas o grande diferencial que torna tudo possível.
Atuar como parte integrante do Grupo Fiat - Juntos nossa marca fica muito mais forte.
Responsabilidade social - É a única forma de crescer em uma sociedade mais justa.
Respeito ao Meio Ambiente - É isso que nos dá a perspectiva do amanhã.

- HSBC
Nossa conduta deve refletir os mais altos padrões de **ética**.
Nossa **comunicação** deve ser **clara e precisa**.
Nosso gerenciamento deve ser em **equipe, consistente e focado.**
Nosso relacionamento com clientes e colaboradores deve ser **transparente** e baseado na **responsabilidade e confiança** entre as partes.

- Gerdau
Ter a preferência do **cliente**
Segurança das pessoas acima de tudo
Pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas
Excelência com **simplicidade**
Foco em **resultados**
Integridade com todos os públicos
Sustentabilidade econômica, social e ambiental

OBS 1: Para resumir os pontos principais do que foi exposto, temos que:
Missão: É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.
Visão: É a situação a que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).
Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

OBS 2: As questões de concurso sobre esses assuntos se baseiam em diferenciar estes conceitos básicos e outras questões apresentam uma missão, por exemplo, de alguma empresa é o candidato(a) deve reconhecer se é um negócio, visão, missão ou valores.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Questões

01. (IF/SE - Secretário Executivo - FDC) Considere que uma secretaria municipal tem como prática disseminada “viabilizar, de forma segura e gratuita, lazer e entretenimento para as crianças, jovens e adolescentes do município”. Esta prática motivadora incorporada por todos os colaboradores caracteriza um exemplo de:

(A) valor
(B) visão
(C) missão
(D) propósito

02. (IBGE - Analista - Recursos Humanos - CESGRANRIO) Qual a diferença entre a missão e a visão organizacionais?

(A) A missão é uma imagem mentalmente criada pelos dirigentes de como a empresa deveria idealmente ser no futuro, relativamente distante, e a visão é uma declaração dos dirigentes da organização, feita ou aprovada, sobre qual é o propósito primordial para o qual a companhia existe.

(B) A missão organizacional é uma idealização da própria visão atual projetada para uma época indefinida no futuro (comumente um horizonte temporal de dez anos).

(C) A missão e a visão de uma empresa não apresentam diferenças: ambas representam um arcabouço para o negócio como um todo, os valores que orientam a organização e sua crença em si própria e no que possa alcançar

(D) A missão é a tradução da estratégia da empresa, que expressa o propósito da sua própria existência, e a visão organizacional é um mapa que guia o futuro da empresa em termos de tecnologia--produto-cliente, nos mercados a perseguir e nas competências a desenvolver.

(E) A missão é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como atendê-las — ela ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de oportunidades —, e a visão é a razão de ser da empresa, sua vantagem competitiva e sua contribuição à sociedade.

03. (BACEN - Analista do Banco Central - CESGRANRIO) No planejamento estratégico do Banco Central do Brasil, a autarquia declara que deve "assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente". Considerando os elementos típicos de um processo de planejamento estratégico, essa declaração está associada à(ao)

(A) missão da organização.
(B) visão de futuro.
(C) declaração de accountability.
(D) análise SWOT.
(E) indicador de desempenho.

04. (UFPE – Administrador - COVEST-COPSET) Faz parte de uma declaração de missão, valores:

(A) pessoais.
(B) estatais.
(C) da realização.
(D) da consciência.
(E) corporativos.

05. (DNIT - Analista Administrativo - Área Administrativa – ESAF) No processo de definição da ideologia da organização onde se declara Missão, Visão, Negócio e Valores, são aplicados conceitos inerentes a cada um dos componentes da ideologia.

Indique o componente da ideologia organizacional que deve ser considerado “a razão de existir da organização”.

(A) Negócio.
(B) Missão.
(C) Propósitos.
(D) Valores.
(E) Visão.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

06. (Prefeitura de Belo Horizonte/MG - Analista – Administração - FDC) Uma grande empresa utiliza como prática estratégica amplamente difundida a seguinte frase: “Propiciar à sociedade serviços de telecomunicações adequados ao seu desenvolvimento político e econômico e ao bem-estar social”. Essa prática se refere a:

(A) meta
(B) visão
(C) missão
(D) valores
(E) propósito

07. (TJ/SC - Analista Administrativo – TJ/SC/) Com relação a Missão de uma organização é INCORRETO afirmar que:

(A) É um objetivo amplo da organização.
(B) É baseado em premissas do planejamento estratégico.
(C) Justifica a existência da organização.
(D) Expressa os valores da organização.
(E) Não pode ser alterada. É definitiva.

08. (FUNARTE - Administração e Planejamento – FGV) O planejamento estratégico elaborado por uma empresa ou organização é fundamental para definir seu posicionamento no mercado e orientar seus planos de ação, uma vez que se configura como metodologia capaz de guiar a organização na escolha de suas metas e no modo de alcançá-las. Entre as ferramentas e artefatos do planejamento estratégico de uma empresa, aquela que pode ser mais bem associada à frase da fabricante de cervejas Ambev: “Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor” é:

(A) visão;
(B) missão;
(C) valores;
(D) objetivo;
(E) balanced scorecard.

09. (Petrobras - Engenheiro de Produção Júnior – CESGRANRIO) No planejamento estratégico de uma empresa do setor energético está escrita a seguinte frase: “Ser referência no setor de energia, oferecendo produtos de qualidade aos clientes e atendendo aos interesses dos stakeholders”.

Essa frase se refere a
(A) composto de marketing
(B) missão da empresa
(C) visão da empresa
(D) valores da empresa
(E) estratégia operacional

10. (SERPRO - Analista - Gestão Empresarial – Quadrix) No planejamento, podemos considerar como objetivo fundamental da empresa e que se traduz como a sua finalidade última:

(A) a sua missão.
(B) a sua visão.
(C) os seus valores.
(D) as suas definições de planejamento socioambiental.
(E) o seu Código de ética.

11. (BNDES - Profissional Básico – Administração – CESGRANRIO) Para incluir as boas ações na cultura corporativa, uma empresa socialmente responsável pode incorporá-las à sua missão, visão e valores.

Esses valores representam as(os)

(A) expressões a respeito do ramo em que a organização atua.
(B) formas como a organização será reconhecida no futuro.
(C) razões da existência da organização perante a sociedade.
(D) propósitos básicos da própria existência da organização.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(E) padrões de comportamento institucional da organização.

12. (Petrobras - Profissional Júnior – CESGRANRIO/2015) A missão, a visão e os valores de uma organização são elementos fundamentais ao planejamento estratégico de Relações Públicas, visto serem os norteadores dos discursos que a empresa quer associar à sua imagem.

A missão, além de expressar a razão de ser da organização, estabelece
(A) um conceito estático
(B) o papel que a empresa exerce na sociedade
(C) o modo como a empresa deseja ser vista no futuro
(D) os princípios morais da cultura da empresa
(E) as intenções para o devir.

13. (ANVISA - Analista Administrativo – CETRO) Um conceito intimamente ligado à Gestão por Competências é o de planejamento estratégico, uma vez que a identificação das competências da organização e dos funcionários, necessárias para manter a empresa competitiva, está lastreada pela visão, pela missão e pelos valores organizacionais. A respeito da visão, da missão e dos valores organizacionais, assinale a alternativa correta:
(A) O que resume o propósito e a razão de existir da empresa é a visão.
(B) A missão indica a concepção de negócio na atualidade.
(C) À concepção futura de negócio dá-se o nome de conjunto de valores
(D) O que determina a linha de conduta e a orientação do caminho a escolher é a junção da missão com a visão.
(E) No Brasil, descarta-se por completo a concepção de missão, visão e valores. A opção das empresas brasileiras é pelo planejamento estratégico.

Respostas

01. Resposta: C

A missão e a visão de uma organização são muito importantes em um processo de planejamento estratégico, pois dão um “norte” para todos os atores envolvidos.

A missão de uma organização é a razão de existir desta. É o motivo pelo qual ela foi criada, em que ela veio contribuir ou resolver na sociedade.

Outro exemplo que podemos citar, além do contido no enunciado da questão, é o de uma universidade. Esta deve gerar conhecimento. Portanto, a missão de uma universidade poderia ser: “Gerar conhecimento a partir do ensino, pesquisa e extensão e contribuir para o desenvolvimento sociocultural da comunidade”. Dessa forma, a missão serve para deixar clara qual é a função maior da organização, definir quais serão as necessidades que devem ser atendidas e buscar o comprometimento dos colaboradores.

02. Resposta: D

Apenas para reforçar o que já comentamos nas questões anteriores:

Missão = o que a empresa faz, razão de sua existência – referente a sua atuação presente. Visão = o que ela quer ser, aonde pretende chegar – relacionada ao seu futuro.

03. Resposta: A

MISSÃO (Presente) - Consiste na declaração da razão de ser da instituição, explicitando o que faz e para que faz. É a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produtos e de mercado. Observa-se, então, que esta é a missão do Banco Central.

04. Resposta: E

Questão bem simples, e que muitos erram por achá-la “fácil demais” - pensam ser pegadinha. Vamos aprofundar nosso entendimento da missão: Uma Declaração de missão é uma declaração do propósito de uma empresa ou organização; deve orientar as ações da organização, explicitar seu objetivo geral, proporcionar um senso de direção, e orientar a tomada de decisões; fornece "o quadro ou contexto em que as estratégias da empresa são formuladas." O intuito da Declaração de Missão deve ser a primeira consideração do executivo ao avaliar uma decisão estratégica. A declaração pode variar de muito simples até um conjunto bastante complexo de ideias. Declarações eficazes esclarecem os propósitos de uma organização. Geralmente elas incluem as seguintes informações: Propósito(s) e objetivo(s) da organização; Principais partes interessadas da organização: clientes/consumidores, acionistas,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

congregação, etc.; Como a organização proporciona valor a essas partes interessadas, por exemplo, oferecendo tipos específicos de produtos e/ou serviços.

05. Resposta: B

Analisemos aqui cada uma das assertivas:

a) Negócio: define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário/consumidor compra seus produtos/serviços. É aquilo que a empresa explora para atingir as necessidades do cliente. Por exemplo: O negócio de uma livraria é a informação.

b) Missão: É a razão de existir da organização; é o porquê da empresa. Na missão, tem-se acentuado o que a empresa produz, sua previsão de conquistas futuras e como espera ser reconhecida pelos clientes e demais *stakeholders*.

c) Propósitos: são as finalidades pelas quais a empresa luta. Eles que movem a empresa. Quais são os propósitos da sua empresa? Crescer? Ser sustentável? Ganhar dinheiro?

d) Valores: Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender a seus objetivos quanto o de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

e) Visão: pode ser percebida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

06. Resposta: C

Temos aqui a missão de uma empresa de telecomunicações, a razão de sua existência. Ressalto para que não confunda: *Missão* = o que a empresa faz, razão de sua existência - presente; *Visão* = o que ela quer ser, aonde pretende chegar - futuro.

07. Resposta: E

Questão interessante, que faz o candidato refletir e sair da distinção, apenas, de cada um dos termos. A missão é o papel desempenhado pela empresa em seu Negócio. Segundo Peter Drucker: “uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara desta é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa." Como a Missão é a expressão da razão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais. Assim, jamais será definitiva. É natural que evolua, mude e se adapte ao ambiente em que está inserida.

08. Resposta: B

Observe que as questões de concurso costuma explorar a missão fornecendo como exemplo a missão de empresas diversas. Há inúmeras questões assim. O candidato, estudando e entendendo bem o intuito da missão, não errará. Missão é a razão de existência da empresa. Ela está ligada aos seus objetivos, norteará suas ações para que possa alcançar a sua visão; é uma declaração ampla de propósitos, que individualiza a organização e distingue o seu negócio, impondo a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar no seu mercado. A definição da missão responde a três perguntas: Quem somos nós? O que fazemos? e Por que fazemos?

09. Resposta: C

Visão é aonde a empresa quer chegar, a imagem que ela quer ter, como ela deseja ser reconhecida no futuro. Por causa do “ser”, a resposta é visão e não missão. Missão é a razão de existir da empresa, o que ela faz, onde atua. Se a empresa busca “ser referência” em algo, significa que é aonde ela quer chegar.

10. Resposta: A

Mais uma vez temos que Missão Organizacional é uma declaração sobre o que a organização é. Define seu propósito fundamental, a finalidade de sua existência, o motivo pela qual foi criada. Diz onde ela está. Missão é a identidade da empresa.

11. Resposta: E

Observe:

a) expressões a respeito do ramo em que a organização atua. (MISSÃO)

b) formas como a organização será reconhecida no futuro. (VISÃO)

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

c) razões da existência da organização perante a sociedade. (MISSÃO)
d) propósitos básicos da própria existência da organização. (MISSÃO)
e) padrões de comportamento institucional da organização. (VALORES)

12. Resposta: B

O papel que a empresa exerce na sociedade é expresso em sua missão. De que maneira a empresa atua, o que faz, qual a razão de sua existência, tudo o que já definimos sobre missão se relaciona com o seu papel na sociedade.

13. Resposta: B

a) O que resume o propósito e a razão de existir da empresa é a visão. (ERRADA) Tal conceito se refere à MISSÃO.
b) A missão indica a concepção de negócio na atualidade. (CORRETA)
c) À concepção futura de negócio dá-se o nome de conjunto de valores. (ERRADA) Tal conceito se refere à VISÃO.
d) O que determina a linha de conduta e a orientação do caminho a escolher é a junção da missão com a visão. (ERRADA) Tal conceito se refere à ESTRATÉGIA.
e) No Brasil, descarta-se por completo a concepção de missão, visão e valores. A opção das empresas brasileiras é pelo planejamento estratégico. (ERRADA) Como descartar, ainda mais "por completo" (sempre desconfie desses conceitos extremistas), a concepção de visão, missão e valores, em detrimento do planejamento estratégico se aqueles fazem parte deste?

Objetivos estratégicos

Objetivos e Metas Estratégicas Estratégicos

Nas organizações, a definição de metas e objetivos[38] está diretamente relacionada com o planejamento estratégico, no qual definições claras de objetivos precisam existir para direcionar os rumos da instituição, dando sustentabilidade a ela.

A principal razão de se escrever os objetivos e as metas do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa esteja cumprindo sua missão em direção à sua visão.

Sendo assim, depois de definidos a missão, a visão e os valores da organização, deve-se definir os seus objetivos estratégicos (os resultados quantitativos e qualitativos que se pretende alcançar) e metas estratégicos.

Os objetivos e metas também têm a finalidade de propor desafios ao planejamento estratégico. Quão maior e mais arrojado forem os objetivos e metas, mais desafiador será o planejamento.

Veja a comparação destes dois importantes conceitos.

Objetivos	**Metas**
Alvo ou ponto para o qual a organização direciona seus esforços	Quantificação dos objetivos com estipulação de prazos para seu alcance

Veremos a seguir de maneira mais detalhada tanto os objetivos quanto as metas.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são a declaração do que se pretende na organização, devem ser claros, concisos e alcançáveis. O objetivo é algo detalhado e concreto que define o que se almeja para a organização. Trata-se de uma visão da organização para o futuro, abordando o que se almeja.

[38] *KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing. 12ª edição, Prentice Hall Brasil, 2006. Chiavenato, Idalberto - Introdução a Teoria Geral da Administração 2014.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Sem objetivos e sem uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção. Sendo assim, objetivos são resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua Missão.

A definição dos objetivos requer um planejamento, bem como o envolvimento de toda a organização e até dos *stakeholders* (significa público estratégico; é uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles) envolvidos.

Funções dos objetivos:
-Definem uma situação futura e servem de guia para os planos de ações a serem efetuados;
-Justificam as atividades da equipe;
-Servem para avaliar a produtividade, as ações e a eficiência da equipe.

Os objetivos devem ser:
- Coerentes com a declaração da missão;
- Reflexos das crenças e os valores básicos da empresa.

Categorias de objetivos organizacionais

Para Chiavenato, existem **cinco categorias** de objetivos organizacionais:

1. Objetivos da sociedade: relacionados com a sociedade em geral, como: produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais. Procuram preencher as necessidades da sociedade.

2. Objetivos de produção: relacionados com o público que entra em contato com a organização. Exemplos: bens de consumo, serviços a empresas, educação. Trata-se de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor.

3. Objetivos de sistemas: relacionados com a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens e serviços que ela produz ou dos objetivos daí resultantes. Exemplos: ênfase nos lucros, no crescimento e na estabilidade da organização.

4. Objetivos de produtos: relacionados com as características dos bens e serviços produzidos. Exemplos: ênfase na qualidade ou quantidade de produtos, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos.

5. Objetivos derivados: relacionados com os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos. Exemplos: serviços comunitários, programas sociais e comunitários, política de investimento e localização das instalações que melhorem a economia e o futuro das comunidades.

Metas Estratégicas

Meta é a quantificação, com prazos definidos, do objetivo estabelecido. E, para serem alcançados, os desafios exigem esforço extra.

As metas estratégicas devem declarar os níveis de desempenho minimamente aceitáveis e devem ser quantificáveis possibilitando durante sua execução, a identificação dos fatores críticos de sucesso, das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes em relação aos resultados finais e intermediários esperados.

As metas estratégicas devem ser realistas e desafiadoras, encorajando o progresso em relação aos níveis históricos de desempenho. Metas não realistas ou que não representem desafio podem levar à perda de credibilidade e à desmotivação em relação ao seu cumprimento.

As metas devem ser escritas de forma que, mesmo pessoas não familiarizadas com a organização, sejam capazes de entender os resultados esperados apenas pela leitura.

As metas estratégicas devem ser estabelecidas de acordo com o objetivo, missão e visão estratégica; devem ser quantificáveis e devem comunicar o desempenho esperado. Para isso, algum indicador é necessário ser estabelecido. Deve-se se estabelecer uma meta por indicador (por exemplo: indicador financeiro que pode ser a receita total recebido em um mês).

As metas devem considerar que as empresas buscam competitividade estratégica (vantagem competitiva), que é alcançada quando uma empresa implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram custosa demais para imitar e assim sustentam uma situação de destaque frente à concorrência.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Vamos conhecer uma importante ferramenta para auxiliar na verificação de dimensões (ou critérios) de uma meta:

Metas Smart (esperto, em inglês):

S – Específicos (Specific): as metas devem ser formuladas de forma específica e precisa;
M – Mensuráveis (Measurable): as metas devem ser definidas de forma a poderem ser medidas e analisadas em termos de valores ou volumes;
A – Atingíveis (Attainable): a possibilidade de concretização das metas deve estar presente, ou seja, devem ser alcançáveis;
R – Realistas (Realistic): as metas não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem;
T – Temporizáveis (Time-bound): as metas devem ter prazo e duração definidas.

Alguns exemplos de metas estratégicas:
-Aumentar a satisfação dos clientes em 30%;
-Reduzir os custos produtivos em 20%;
-Elevar o índice de capacitação dos funcionários em 25%.

Sendo assim, tenha em mente que os objetivos fornecem uma DIREÇÃO, enquanto as metas são OBJETIVOS QUANTIFICADOS.

Para que fique ainda mais claro, vejamos o exemplo a seguir de como uma organização poderia estabelecer os seus objetivos e metas, inclusive já mensurando por meio de indicadores como esta meta será alcançada. Veja:

Objetivo	Definição	Exemplos
Objetivo	É (ou são) o(s) grande(s) anseio(s) do empreendedor para a sua empresa.	- Aumentar vendas; - Reduzir custos; - Aumentar a capacitação dos funcionários.
Indicador	É a métrica sobre como o objetivo vais ser mensurado. É preciso ter uma meta definida, que possa ser calculada de forma clara por todos os envolvidos.	- Vendas brutas, vendas líquidas; - Custo das mercadorias vendidas; custos diretos; - aumento de satisfação e do desempenho das pessoas na organização.
Meta	É o valor a ser atingido pelo indicador ao final de um período.	- Aumento de 13% das vendas no próximo ano; - Redução de 18% dos custos das mercadorias vendidas sobre o mesmo mês do ano anterior; - Aumento de 10% na satisfação dos funcionários e de 8% do desempenho dos funcionários.

Questões

01. (TRE/PE - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) Declaradas a Missão, Visão e Valores da instituição, as prioridades e resultados quantitativos e qualitativos que se propõe a alcançar num prazo determinado são os
(A) Diagnósticos Estratégicos.
(B) Objetivos Estratégicos.
(C) Fatores Críticos de Sucesso.
(D) Princípios Estratégicos.
(E) Objetivos Institucionais.

02. (CNJ - Analista Judiciário - Área Administrativa – CESPE) Os resultados que a empresa deseja alcançar são definidos pelos objetivos estratégicos propostos em seu planejamento estratégico.
( ) Certo ( ) Errado

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03. (MEC - Especialista em Processos de Negócios – CESPE) Os objetivos organizacionais, definidos a partir da análise das metas de uma organização, são comumente avaliados e mensurados. A técnica SMART, no teste mensurável, rastreia e mede o resultado bem como auxilia na verificação do alcance dos objetivos.

( ) Certo ( ) Errado

04. (MEC - Especialista em Processos de Negócios – CESPE) No que se refere a projeto, julgue os itens que se seguem.

O acróstico SMART é comumente utilizado para a definição das metas de um projeto.

( ) Certo ( ) Errado

05. (UFPE - Auxiliar em Administração - COVEST-COPSET / 2015) Objetivos e recursos são palavras-chaves na definição da administração e também da organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Assinale qual das alternativas a seguir corresponde a um tipo de objetivo das organizações.

(A) Divisão do trabalho.
(B) Espaço.
(C) Informação.
(D) Produtos.
(E) Processos de transformação.

Respostas

Resposta: B

Após a definição da missão, visão e os valores da organização, deve-se definir os seus objetivos estratégicos (os resultados quantitativos e qualitativos que que se deseja alcançar). Para tanto, as metas estratégicas auxiliam nesta quantificação.

Resposta: Certo

Os resultados estão na Visão e nos objetivos estratégicos. Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. As empresas utilizam os objetivos como base de seu planejamento estratégico.

03. Resposta: Certo

"Conforme as metas são analisadas, elas são convertidas em objetivos mais descritivos, granulares e específicos e vinculadas às medidas que tornem possíveis avaliar se os objetivos foram alcançados. Um teste comum para verificar os objetivos é garantir que eles são SMART (espertos):

e**S**pecíficos - Descrevendo algo que possui um resultado mensurável;
Mensuráveis - Rastreando e medindo o resultado;
Alcançáveis - Testando a viabilidade do esforço
Relevantes - Em alinhamento com a visão, missão e principais metas da organização; e
Temporais - O objetivo possui um prazo definido que é consistente com a necessidade do negócio."

04 Resposta: Certo

Assertiva correta, conforme já explicado na questão anterior. Pode ser usado em projetos, ou em qualquer tipo de planejamento organizacional.

05. Resposta: D

Segundo Chiavenato, existem 5 tipos de objetivos das organizações: sociedade, produção, sistemas, produtos, e derivados.

Estratégias

Levando em consideração a complexidade do cenário no mercado atual, as empresas estão em constante dinamismo e cercadas de incertezas e ameaças. Com isso é perceptível o aumento significativo

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

pela busca de ferramentas e técnicas que auxiliem no processo gerencial e na tomada de decisões. Portanto, as empresas precisam acompanhar as mudanças do mercado para que consigam obter vantagem competitiva em seus negócios.

A busca constante pela sobrevivência ou pela necessidade de crescimento, busca de novas tecnologias e recursos otimizados, exige dos gestores posição estratégica diante dessas mudanças que surgem, algumas vezes, de forma previsível e, em outras, imprevisível.

A administração estratégica auxilia no processo da busca pelo novo para atingir alvos ainda maiores.

Processo de Estratégia

O processo de Estratégia é formado por três partes segundo Fernandes[39]: Análise, Formulação e Implantação.

Análise - O processo de estratégia é iniciado pelo processo de análise. Nessa fase, no processo são analisados o ambiente interno e externo da empresa. A análise interna possibilita uma visão daquilo que a empresa tem para oferecer ao mercado e daquilo que é necessário ser modificado para auxiliar a empresa a crescer. Essa fase é muito importante para oferecer um cenário correto para a tomada de decisão.

A **formulação –** em que são definidos os objetivos de onde a empresa quer chegar. São definidas a missão e visão da empresa. Para que a missão e a visão sejam desenvolvidas, é necessário que exista a estratégia. Esta é desenvolvida em cada área da empresa para que os objetivos possam ser atingidos como um todo.

Por fim, a **Implantação** – na qual os planos são colocados em prática e testados para verificação dos resultados. A empresa deve aprender com esse processo para que novos projetos possam ser implantados e outros objetivos possam ser definidos com uma melhoria, tendo em vista o que foi aprendido.

Conceito de Estratégia

O estudo da estratégia foi desenvolvido devido às grandes guerras. Era necessário entender a forma como o inimigo se movimentava e como ele agia para conseguir vencê-lo.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, essa ideia de estratégia foi levada para a área empresarial. Passou a ter um sentido bem mais amplo aplicado ao desenvolvimento de busca de competitividade.

A estratégia passou a ser utilizada como uma ferramenta de auxílio ao processo de melhorias e mudanças; passou a ser um instrumento de análise do presente para definir metas de longo prazo nas empresas, levantando oportunidades e analisando os recursos disponíveis na organização para atingir as metas estabelecidas.

Segundo Drucker e Ansoff[40], um aspecto importante é mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que estão disponíveis dentro dela. Porém, planos não são ações. É necessário que os planos possuam políticas definidas, que os caminhos a serem percorridos possam ser definidos claramente e que as ações sejam efetivadas.

Dessa forma, podemos definir estratégia como (Fernandes, 2005):

"O conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada. Considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização".

Definição de Administração ou Gestão Estratégica

Segundo o autor Certo[41], entende-se por administração estratégica o processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado com seu ambiente.

Para Oliveira[42], Administração estratégica é o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador para que a situação futura seja diferente da situação passada pela organização.

Fernandes[43] conceitua Administração estratégica como o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e finanças.

---

[39] *FERNANDES, B. H. R., BERTON, L. H. Administração Estratégica, Ed. São Paulo, Saraiva, 2005.*
[40] *DRUCKER, P. Práticas de Administração de Empresas. 4º ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970;*
[41] *CERTO, S.C. Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MakronBooks, 1993.*
[42] *OLIVEIRA, D.P.R. Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.*
[43] *FERNANDES, B.H.R. BERTON, L.H. Administração Estratégica. Ed São Paulo: Saraiva, 2005.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

É possível perceber que através da administração estratégica todo o processo de estratégia é colocado em prática ou organizado para atingir um objetivo de longo prazo. Ela auxilia a gerência a colocar os recursos no lugar certo e serem utilizados da forma necessária para que as metas estratégicas possam ser atingidas.

Hierarquia das Decisões

As decisões em uma empresa podem ter influência em diversas áreas desta e variam de acordo com a influência que possuem ao longo do tempo. Elas podem ser: estratégicas, táticas e operacionais.

Níveis hierárquicos e respectivos tipos de Planejamento e de decisões

Planejamento	Prazo	Amplitude	Nível Hierárquico	Risco
Estratégico	Longo	Toda a organização	Alta cúpula (Presidente, Diretor)	Maior
Tático	Médio	Determinado Departamento	Gerências departamentais	Médio
Operacional	Curto	Determinada atividade	Operacional (supervisores)	Menor

Portanto:

O nível estratégico toma decisões estratégicas e realiza um planejamento estratégico
O nível tático toma decisões táticas e realiza um planejamento tático
O nível operacional toma decisões operacionais e realiza um planejamento operacional

As decisões são estágios para diversos problemas e sua complexidade é demasiadamente ampliada pela ambiguidade de um processo decisório deficiente. O pressuposto básico dessa afirmação é que o processo decisório envolve diferentes tipos de decisão e, em resumo, é uma questão de múltiplas variáveis. Alguns autores consideram a possibilidade das decisões também ser influenciada por outros fatores, como outras organizações, legislações e fornecedores, por exemplo, o que agrava (complica) ainda mais o processo de tomada de decisão.

Considerando o ambiente das organizações, no qual diversas mudanças motivadas pelo atual cenário econômico vêm ocorrendo, podemos analisar algumas tendências se destacando em relação à tomada de decisão, tais como: o estudo da concorrência, análise de cenários, uso expansivo de tecnologias da informação, assim como outras atividades que visam melhorar e facilitar a tomada de decisão dentro das organizações.

Portanto, o processo decisório é substancial a qualquer organização, principalmente na Administração Estratégica, seja esta pública ou privada. Toda organização necessita assumir um posicionamento frente às diversas questões, e é esse posicionamento que indicará como a empresa competirá no mercado.

Para melhor entender a importância da Administração Estratégica no processo decisório, analisaremos a composição dos cargos e funções por nível hierárquico, entendendo melhor quem faz parte de cada nível, lembrando que a explicação da pirâmide hierárquica será da base para o topo, sendo assim, do nível operacional até o estratégico.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O **nível operacional** é composto pelos cargos que são considerados como base a uma organização. São eles: operadores de máquina, líderes de produção, supervisores - que contribuem para a formulação de objetivos e metas que fazem parte do planejamento operacional; estão mais relacionados com a linha de produção, ou seja, com o produto que chega até o consumidor final.

O **nível tático** é composto pelos cargos que são considerados a interligação entre o operacional e o estratégico, ou seja, não os níveis gerenciais, é o nível da gerência média ou intermediária. São compostos por cargos como: gerentes, coordenadores administrativos, gerentes de seção, gerentes de filiais, líderes de projetos e funções similares. Os cargos e funções que fazem parte desse nível são responsáveis por assegurarem que o planejamento estratégico - isto é, os objetivos e metas delineados pela Alta Administração – seja colocado em prática pelo nível operacional, além de colocarem em ação os processos, as pessoas e os recursos, assegurando que seu segmento de atuação estará alinhado às decisões estratégicas e colaborará para a obtenção dos resultados gerais da Organização.

E, por fim, o **nível estratégico -** onde são tomadas as ações estratégicas. Neste nível é configurado o Planejamento Estratégico formado pela Missão, Visão, valores e objetivos de todas as áreas, de todos os produtos que a empresa oferece e os planos de ação para que seja possível alcançar os objetivos. Esse nível é composto por cargos e funções como: diretores, presidentes, conselho administrativo, sócios, proprietários, acionistas, etc. A função típica deste nível é tomar decisões estratégicas.

Essa explicação foi necessária não somente para que você, estudante, entenda como é a composição da pirâmide hierárquica, mas para que consiga compreender de maneira mais aprofundada o exemplo que será dado.

Suponha uma reunião que ocorra somente no nível estratégico e o assunto seja um problema ocorrido em uma das máquinas de produção, considerada a mais produtiva em questão de agilidade e menor índice de retrabalho. Por um problema técnico, ela parou de produzir, acarretando um prejuízo na produção de uma maneira geral e no cumprimento de prazos. Como já citado, da reunião só participam os que compõem o nível estratégico, e por esse fato é muito provável que ocorra alguma informação distorcida - ou mesmo a falta de informações mais precisas - sobre o que realmente ocorreu com a máquina. Isso porque o problema surgiu em outro nível hierárquico - neste caso, como o problema foi na linha de produção, o nível envolvido foi o operacional.

Sendo assim, para uma melhor tomada de decisão, o nível estratégico, pensando de maneira mais sensata e para maior segurança e credibilidade das informações, deveria ter convidado um responsável por operar a máquina que apresentou problema, ou mesmo o responsável pela linha de produção da máquina, para que juntos pudessem discutir sobre o problema e possíveis sugestões de como resolvê-lo. O nível estratégico é um nível muito preparado intelectualmente e, portanto, detém muitas competências e habilidades; porém, alguns conhecimentos técnicos e informações ficam restritos somente ao profissional que lida com a atividade no dia a dia - é o que chamamos de *know-how* (saber como fazer).

Ainda que um dos integrantes do nível estratégico tivesse total conhecimento a respeito de como operar a máquina e sobre os problemas que esta já havia apresentado, é necessário levar em consideração a comunicação. Quando um colaborador passa para outro uma determinada informação, ela pode vir distorcida, com perdas significativas de conteúdo, ou mesmo com o conteúdo exacerbado. A melhor opção é sempre trabalhar com uma comunicação limpa e transparente. Dessa forma, é essencial que a informação seja transmitida direto da fonte ou, em outras palavras, conversar direto com o colaborador que estava manuseando a máquina e presenciou o problema.

Essa interação entre níveis diferentes, entre áreas e funções diferentes é extremamente essencial para o processo decisório e, consequentemente, para a Administração estratégica. Os níveis precisam ter visão sistêmica e para isso devem unir habilidades e experiências diferentes para conseguirem obter o máximo de precisão no momento de decidir.

Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico

Abordar a Administração Estratégica é, consequentemente, abordar Planejamento. Portanto, serão tratados os conceitos e aplicações do Planejamento Estratégico e suas atuações nas mais diversas áreas de uma organização.

Atualmente, no Brasil, é impressionante o número de empresas que aproveitam algum modismo ou oportunismo de mercado existente. Essas companhias esquecem, não sabem ou simplesmente resolvem não aplicar uma das ferramentas mais importantes em qualquer organização ou empreendimento de

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

sucesso: o planejamento. A busca desesperadora pelos lucros é tão grande que elas próprias nascem esquecendo ou deixando de lado fatores importantíssimos. Se a empresa está buscando lucros, sobrevivência, retorno sobre investimento, metas de crescimento ou participação de mercado, isso deve estar bem definido.

O planejamento estratégico é o processo que realmente mobiliza as pessoas e a empresa para construir e escolher que tipo de futuro deseja. Ele não pode ser ignorado tão facilmente como vem acontecendo hoje. O estabelecimento da visão do negócio ocorrerá quando estratégias não convencionais, desconhecidas e contraintuitivas forem consideradas, exigindo que sejam levados em consideração quatro componentes fundamentais de uma boa estratégia: *clientes, fornecedores, concorrentes e a empresa.*

Uma *estratégia proativa* frequentemente começa com objetivos de negócio e com requisitos de serviço aos clientes. Cada elo da companhia deve ser planejado e balanceado com todos os outros, num processo integrado de planejamento. O projeto do sistema de gestão e controle deverá completar o ciclo de planejamento da empresa.

Existem vários níveis de planejamentos, e todos devem ser capazes de responder aos questionamentos: *O quê? Quando? Como?* e *Onde?* - seja no nível estratégico, tático ou operacional. O planejamento estratégico é considerado o de longo alcance, no qual o horizonte de tempo é em torno de cinco anos até dez, variando muito conforme a atuação da empresa. Existem áreas mais dinâmicas em que as mudanças são mais intensas e o planejamento estratégico deve ser renovado muito mais rápido que em outras áreas. Devido ao seu planejamento temporal longo, o planejamento estratégico opera com dados que são continuamente incompletos e imprecisos.

O processo do planejamento estratégico

Atualmente, o conceito de planejamento estratégico tem-se tornado excepcionalmente importante nos círculos empresariais, em grande parte devido à crescente complexidade do ambiente tanto interno como externo, assim como à sofisticação cada vez maior da administração. O termo estratégia vem do grego *strategos*, que significa "general". Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não lucrativas, usam estratégia para escolher as melhores opções para atingirem seus objetivos.

O Planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente.

Planejamento estratégico se diferencia de outros tipos de planejamento organizacional segundo estes critérios:

- Envolve decisões tomadas pela alta administração;
- Envolve apropriação de muitos recursos, como dinheiro, mão de obra ou capacidade física;
- Tem impacto significativo a longo prazo;
- Focaliza a interação da organização com o ambiente externo.

As decisões sobre o planejamento estratégico, devido a seu significado para a empresa, são de responsabilidade dos administradores de linha e não dos assessores especiais de planejamento. Os assessores de planejamento, se houver, estejam centralizados ou descentralizados, desempenham um papel importante ajudando os administradores de linha, sobretudo ao fornecer análise ambiental.

Em grandes empresas diversificadas, o planejamento estratégico pode abranger vários níveis da estrutura, incluindo:

- O presidente e outros membros da alta administração;
- Os gerentes gerais das subsidiárias, como os gerentes de divisão e presidentes regionais;
- Gerentes funcionais das subsidiárias, que chefiam áreas funcionais como marketing, fabricação e finanças e devem apoiar sua estratégia;
- Gerentes dos principais departamentos operacionais, que têm responsabilidade de desempenhar seu papel no plano estratégico geral.

Componentes do planejamento estratégico

O resumo abaixo mostra os componentes básicos da administração estratégica, que inclui não só o processo de planejamento, mas também as fases de implementação e controle.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Planejamento estratégico				Implementação e controle estratégico	
Definir a missão da organização	Estabelecer objetivos	Identificar as alternativas estratégicas	Formular uma estratégia	Implementar a estratégia	Controle e avaliação
⇨	⇨	⇨	⇨	⇨	⇨

O quadro acima ilustra o planejamento estratégico desde o início, com uma compreensão clara da missão organizacional em primeiro lugar. Em segundo lugar, devem-se estabelecer os objetivos, para todos saberem o que a administração quer realizar. Em terceiro lugar, a administração identifica as alternativas estratégicas disponíveis para atingir esses objetivos. Esta etapa exige o exame dos pontos fracos e fortes da organização, prevendo o ambiente futuro. Finalmente, para completar o processo de planejamento, fazem-se as escolhas estratégicas.

A estratégia da *Ford Motor Company* para enfrentar o Mercado Comum Europeu de 1992 começou quando Henry Ford II visitou suas fábricas europeias em 1967. Ele encorajou suas empresas alemãs e britânicas a cooperarem e a não competirem entre si. A Ford produzia carros na Europa desde a década de 1920, quando criou seu primeiro carro europeu, o Capri; produziu seu primeiro carro alemão, o Fiesta; e construiu uma fábrica muito bem-sucedida na Espanha. Por volta de 1989, os britânicos e alemães coordenavam o projeto dos carros europeus da Ford, e a Inglaterra, Bélgica, Alemanha e a Espanha compartilhavam as operações de montagem em 23 fábricas na Europa.

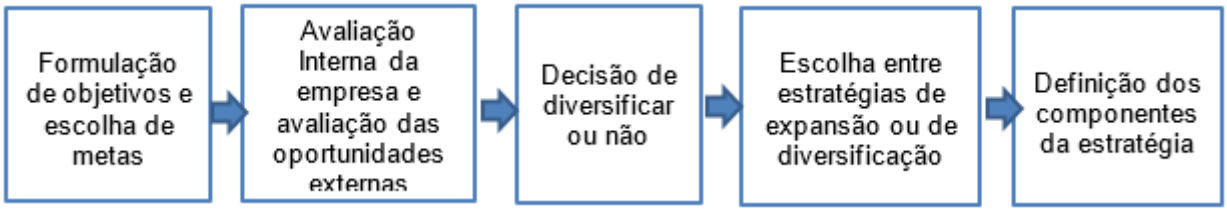
A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E A ESTRATÉGIA[44]

Qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da Administração Estratégica está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão.

A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

A partir do modelo de tomada de decisões estratégicas elaborado por ANSOFF (1977: 23) – um dos precursores do pensamento estratégico –, reproduzido na Figura abaixo, a Administração Estratégica evoluiu para um modelo mais amplo, como o proposto por WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000), o qual é baseado em uma série de passos inter-relacionados, de forma que uma mudança em algum estágio do processo pode afetar os demais. Esses passos estão descritos na Figura 2, as quais seguem:

Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas

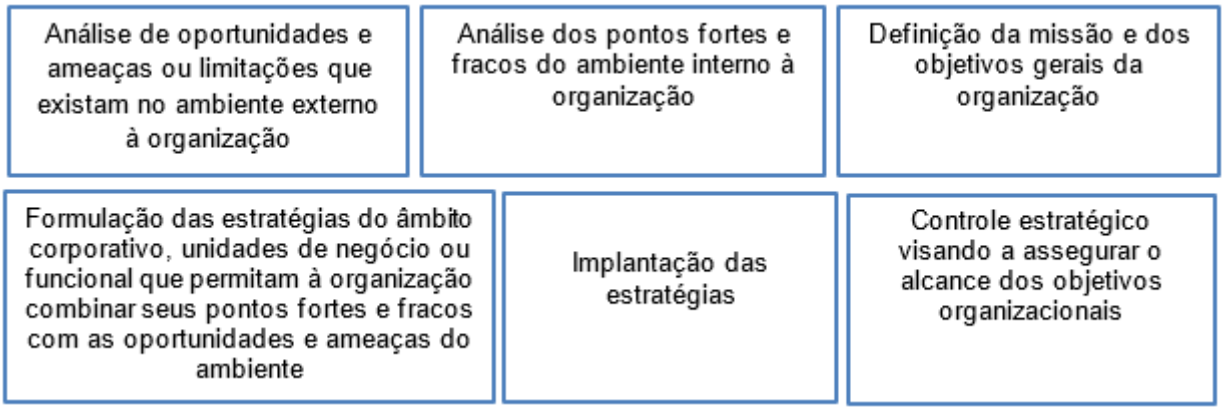


Fonte: Adaptado de Ansoff (1977)

[44] *Marcos Antônio de Camargos & Alexandre Teixeira Dias. ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UMA SÍNTESE TEÓRICA. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Modelo de Tomada de Decisões Estratégicas



Fonte: Adaptado de WRIGHT, KRIGHT e PARNELL (2000)

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000) destacam que uma empresa pode adotar uma estratégia corporativa de: **crescimento**, quando dispuser de recursos ou tiver oportunidades que lhe permitam aumentar a participação de mercado e o valor da empresa; **estabilidade**, quando visar a concentrar suas forças na melhoria da produtividade e na inovação das empresas existentes, tiver custos de crescimento maiores do que os benefícios gerados e baixo crescimento do setor; e **redução**, empregada quando o desempenho das unidades de negócio de uma empresa estiver abaixo do esperado, ou, na pior das hipóteses, quando colocar em risco a sobrevivência da empresa.

Os diferentes tipos de estratégia corporativa, na visão desses autores, estão compilados no Quadro a seguir:

Tipos de Estratégia Corporativa

Estratégia Corporativa	Tipos	Definição / Execução
Crescimento	Interno	Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho
	Integração Horizontal	Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios
	Diversificação Horizontal Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada a suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor
	Diversificação Horizontal Não Relacionada	Aquisição de outra empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades de investimento
	Integração Vertical de empresas Relacionadas	Aquisição de empresa por meio de transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical
	Integração Vertical de Empresas não Relacionadas	Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha
	Fusões	União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
	Alianças Estratégicas Parcerias	Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio
Estabilidade		Para empresas que atuam em mais de um setor: manutenção do conjunto atual de empresas. Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

		mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa
Redução	Reviravolta (*turnround)*	Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um *spin-off* (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.
	Liquidação ou Fechamento	Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

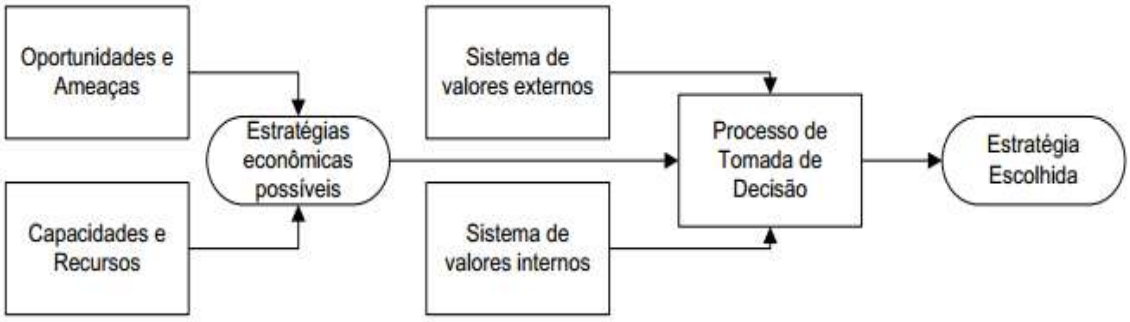
Vale destacar que Competências Essenciais, segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000: 135), “são as maiores forças da empresa em termos de recursos (humanos, organizacionais e físicos – atuais ou potenciais)”.

Processos Associados: Formação de Estratégia, Análise, Formulação, Formalização, Decisão e Implementação

A formação de estratégia pode ser um processo de planejamento, análise e aprendizado. Pode ser, ainda, um processo de negociação e concessões entre indivíduos, grupos e coalizões. De uma forma ampla, podem ser considerados três processos básicos de formação de estratégia:

a) formação da estratégia como um processo racional e formal;
b) formação da estratégia como um processo negociado; e
c) formação da estratégia como um processo em evolução permanente.

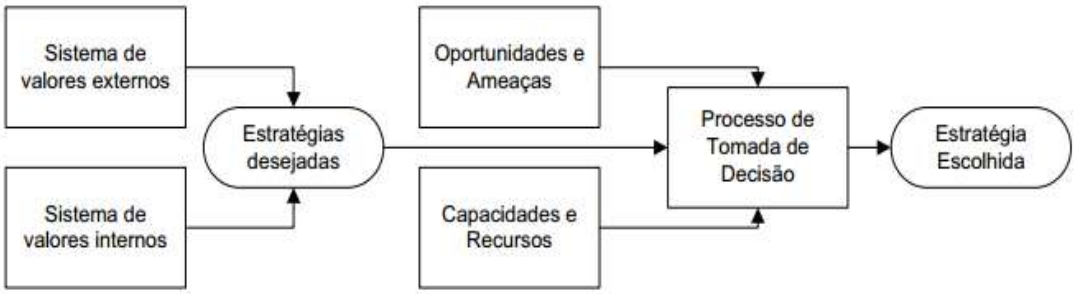
A figura abaixo ilustra o modelo da formação da estratégia como um processo racional e formal.



A formação da estratégia é realizada através de um processo com uma série de etapas sequenciais, racionais e analíticas, que envolvem um conjunto de critérios objetivos baseados na racionalidade econômica para auxiliar os gestores na análise das alternativas estratégicas e na tomada de decisão. Desta forma, existe um plano estruturado, no qual o processo se formaliza, conduzindo à explicitação das estratégias aos vários níveis da empresa. Para a formação da estratégia como um processo negociado, a empresa é vista mais como um corpo social do que como uma unidade técnico- -econômica, por isso, a formação da estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa, o que constitui uma exceção à racionalidade econômica ou com atores do meio envolvente. O plano será, assim, um instrumento auxiliar, mas secundário.

O processo de negociação e a sua aceitação pela estrutura organizacional são os aspectos mais importantes a serem considerados na formação da estratégia. A figura abaixo ilustra o modelo de formação da estratégia como um processo negociado:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Essencialmente, as diferenças entre a concepção da estratégia como um processo racional e a concepção como um processo negociado são:

- *No primeiro caso*, é dada especial relevância à análise objetiva do meio envolvente e dos recursos e capacidades internas, cujo confronto resultará nas estratégias possíveis. Os valores são fatores que, seguidamente, são levados em consideração nas escolhas das alternativas propostas.

- *No segundo caso*, ao contrário, os sistemas de valores internos e externos são os fatores determinantes na definição das estratégias e as condições do meio envolvente. A terceira linha básica de formação da estratégia é o processo de evolução permanente, também chamado de estratégia tateante, que aborda a não existência de um modelo a ser apresentado, pois o seu nome já explica a sua ideia - que é de a estratégia se desenvolver aos poucos, ao longo do tempo e através da experiência. Esta formação da estratégia guarda pontos semelhantes com as estratégias emergentes propostas, uma vez que se baseia em um padrão evolutivo de ações flexíveis e está sujeito a alterações ao longo do tempo. Nesta linha, a estratégia tateante é construída ao longo do caminho, sob a influência de vários fatores estratégicos e caracterizada por idas e vindas, ou interações entre ação e visão estratégica; admite a possibilidade de idas e vindas entre o projeto e a ação, permitindo que estes sejam construídos e mudados ao longo do tempo e não se prendam a elementos predeterminados. Ou seja, ainda que seja elaborado um plano de ação, nos moldes do planejamento estratégico, as decisões deliberadas são passíveis de questionamento, reelaboração, reconstrução ou mesmo mudança total, incorporando novas experiências. Um dos requisitos para a formação ou formulação de uma estratégia é a avaliação do ambiente que cerca a empresa. Este processo muitas vezes parte do ângulo das perspectivas de evolução do ambiente externo, que inclui o desenvolvimento tecnológico, mudanças nos padrões de consumo, mudanças culturais e sociais e a ação de agentes como o governo e os concorrentes.

Deste modo, a empresa realiza alterações importantes nos processos internos, nas relações entre a empresa e o ambiente externo e, principalmente, na cultura organizacional. A análise do ambiente externo visa identificar as oportunidades e ameaças no contexto da situação atual da empresa e de sua visão de futuro.

Existe uma diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele construído através da percepção das pessoas (subjetivo). O real consiste nas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa. Concentrando-se nos ambientes geral (potencialmente relevante) e específico de cada organização, as pessoas podem ficar do lado de fora desse e, pelo uso de indicadores objetivos, desenvolverem uma descrição do ambiente.

Sob o ponto de vista determinista, o meio envolvente é visto como fator determinante das estratégias organizacionais, isto é, perante as características e os sinais do meio envolvente, as organizações deverão ajustar os seus comportamentos de modo a garantir o seu sucesso e a sua sobrevivência. As estratégias são formadas a partir das características internas das empresas. O processo vai se formando pela aprendizagem sobre o meio ambiente, pelas capacidades internas da organização e pela forma como se estabelece a relação entre esses dois eixos.

A estratégia tende a ser desenvolvida como decorrência das ações que vão se desencadeando, cujas implicações para o futuro são impossíveis de serem conhecidas antecipadamente. Isso significa, portanto, que esse processo pode conter tanto o esforço de racionalização e de planejamento formal, quanto um processo de negociação com atores internos e externos que o tornem efetivo, e ainda ser suficientemente flexível para não desprezar o processo de aprendizagem gerado pelos agentes, a partir da interpretação que os mesmos fazem de situações que emergem do ambiente interno e externo à organização. Percebe-se que, enquanto os dois primeiros modelos se caracterizam por comportarem etapas sequenciais, o terceiro traz como aspecto-chave a simultaneidade da ocorrência das etapas. Além do mais, o primeiro modelo está centrado no meio ambiente e nas limitações organizacionais; o segundo, nos valores internos e externos da organização; e o terceiro modelo, centra-se na capacidade de aprender dos agentes.

O grande desafio do processo de elaboração de estratégias é perceber as alterações e descontinuidades sutis que podem determinar um negócio no futuro. Para tanto, é necessário estar

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

atento. Em organizações complexas, é possível fazer surgirem estratégias emergentes a partir de alguns pressupostos advindos, entre outros, das interações entre os agentes participantes do processo. Mintzberg foi quem deu início a uma nova linguagem para expressar o fenômeno da estratégia. Seus estudos destacaram que estratégia emergente não é opositora da estratégia deliberada, mas são tipos extremos de um *continum*, com casos intermediários.

A partir daí identificou três aspectos básicos:

1. a formação da estratégia ocorre a partir da interação entre ambiente, liderança e burocracia;
2. a mudança estratégica obedece a padrões específicos;
3. há composição entre estratégias emergentes e estratégias deliberadas no conjunto observado de estratégias realizadas. Uma estratégia deliberada pode ser identificada tanto em termos prévios, quando ainda é uma estratégia pretendida, ou em termos posteriores, quando se transformou em estratégia realizada. Para um padrão emergente ser qualificado como uma estratégia válida, ele precisa, necessariamente, ser reconhecido como tendo produzido resultados positivos para a organização, e isto só acontece depois do evento haver ocorrido.

Processo Decisório

As decisões possuem dois objetivos. De modo genérico, elas compreendem a ação de um momento e a decisão de um futuro. Sendo assim, as decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, alguma necessidade a ser satisfeita ou algum objetivo a ser alcançado. O processo da tomada de decisão em empresas envolve passos ou fases para se chegar à efetiva tomada de decisão de acordo com os objetivos da organização, sejam eles implícitos ou explícitos. Os principais mecanismos (instrumentos) que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, seguindo um modelo genérico, são compostos de quatro etapas:

1 – decisão de decidir: assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão;

2 – uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que se vai decidir. Há ocasiões em que se trabalha na solução de problemas que não se definem, mas, estatisticamente, o seu número é menos significativo;

3 – formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise ou as alternativas que vão permitir aproveitar as oportunidades;

4 – escolha de alternativas que se julgam mais adequadas. É a tomada de decisão.

Implementação de Ações Planejadas

Não existe, necessariamente, uma distinção entre conceber e implementar uma estratégia. As duas dimensões se completam. Os responsáveis pela formulação das estratégias devem ser os mesmos que irão implementá-las. Essa articulação (conceber e implementar) acaba, por fim, facilitando o processo de aprendizado organizacional.

Ainda nesse tema de administração estratégica, é importante também conhecermos as estratégicas genéricas de Porter:

Estratégias genéricas de Porter

Duas das decisões fundamentais que uma empresa tem que tomar se relacionam com a sua posição dentro do setor. Porter produziu uma matriz para classificar um conjunto de estratégias genéricas que uma empresa pode seguir para gerar e manter uma vantagem competitiva. No núcleo do posicionamento está a vantagem competitiva e os seus dois tipos básicos - baixos custos e diferenciação. A outra variável considerada é o alvo estratégico, ou seja, o alvo pode ser amplo - no âmbito de todo o setor - ou limitado, num determinado segmento.

As 3 estratégias genéricas de Michael Porter são:

Estratégia de Liderança Total em Custos: a empresa se esforça para fazer com que seus custos de produção e distribuição sejam menores do que o de seus concorrentes. O custo mais baixo permite que a empresa ofereça preços mais baixos que os dos concorrentes e, assim, obtenha uma grande participação de mercado. As empresas que buscam praticar essa estratégia precisam ser boas em comprar (para negociar com os fornecedores), boas em engenharia, fabricação e distribuição.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Estratégia de Diferenciação: a empresa se esforça para ter um desempenho superior em uma área considerada importante - na qual os clientes sintam seus benefícios - e que seja valorizada por grande parte do mercado. Ela pode buscar ser líder em tecnologia, assistência técnica, qualidade, mas não é possível ser líder em tudo. As características de determinado produto ou serviço podem ser consideradas únicas pelos clientes, distinguindo-o dos ofertados pela concorrência. O benefício da estratégia de diferenciação é que os clientes são menos sensíveis ao preço.

Estratégia de Foco: o foco ou alvo da empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, por exemplo, terceira idade com alto poder aquisitivo. A empresa deve atender esse segmento de mercado da forma mais eficientemente possível. Para isso, pode ser utilizada uma estratégia de custo mais baixo ou de diferenciação.

A estratégia empresarial, apesar de ter sua elaboração concentrada na alta administração, deve ser conhecida por todos os funcionários da organização, os quais devem atuar de forma participativa na sua implantação. Essa atuação dos funcionários como colaboradores é necessária em razão do caráter transitório e adaptativo dessa estratégia, que é um processo contínuo propenso a mudanças e adequações, mergulhado em um contexto de incertezas macroeconômicas.

Portanto, tenha em mente que o pensamento estratégico representa hoje um importante instrumento de adequação empresarial a um mercado competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando-se, para isso, de suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

Questões

01. (Câmara Municipal do Rio de Janeiro - Analista Legislativo - Administração - Prefeitura do Rio de Janeiro – RJ). O planejamento em nível gerencial, que se refere ao médio prazo, com ações que afetam partes da empresa, como o planejamento financeiro, o planejamento de recursos humanos e o planejamento de produção, é o do tipo:

(A) tático
(B) básico
(C) estratégico
(D) operacional

02. (MPE/BA - Assistente Administrativo – FESMIP/BA) O Planejamento Estratégico é:

(A) ação desenvolvida continuadamente nos níveis hierárquicos inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente de estratégias previamente fixadas pela política institucional da organização.

(B) o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa.

(C) a realização contínua de alguma atividade em que o foco é trabalhar junto aos funcionários, implementando os planos específicos definidos pela gerência.

(D) o processo que tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa em sua totalidade.

(E) uma ferramenta administrativa que visa à valorização imediata dos recursos humanos da empresa.

03. (TRT - Analista Judiciário - Área Administrativa - CESPE - 1ª REGIÃO/RJ). O planejamento estratégico:

(A) contém detalhes sobre os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação.
(B) focaliza determinada área da organização ou centro de resultados.
(C) tem flexibilidade menor que outros tipos de planejamento por envolver a organização como um todo.
(D) contém a identificação dos responsáveis por sua execução e implantação.
(E) focaliza as atividades-meio da organização.

04. (MDA: - Complexidade Intelectual – FUNCAB). O planejamento operacional:

(A) preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
(B) abrange cada departamento ou unidade da organização.
(C) é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) tem seus efeitos e consequências estendidos a vários anos à frente.
(E) envolve cada atividade isoladamente, visa ao alcance de metas específicas

05. (AL/GO - Assistente Legislativo - Assistente Administrativo - CS-UFG/2015). Em administração, o processo de registrar onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência, é conhecido como:
(A) estratégia.
(B) controle.
C) planejamento.
(D) direção

06. (TRT/PR - Analista Judiciário - FCC) O Planejamento Estratégico tem como foco central
(A) alcançar o potencial máximo da organização através do fortalecimento da capacidade de prever ocorrências futuras com impacto estratégico nas metas de longo prazo.
(B) realizar metas organizacionais de longo alcance, através da priorização de enfrentamento das incertezas ambientais internas.
(C) capacitar os níveis diretivos superiores para enfrentar as incertezas ambientais externas.
(D) reduzir as incertezas em ambientes competitivos para alcançar resultados precisos no curto prazo.
(E) fortalecer a sinergia entre as capacidades efetivas da organização visando alcançar seu pleno potencial de ação num ambiente de incerteza sistêmica.

07. (INFRAERO - Administrador - FCC) Em um processo de planejamento estratégico,
(A) o diagnóstico estratégico externo tem por finalidade identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios e a evolução setorial, analisar a concorrência e avaliar os grupos estratégicos, constituindo-se, dessa forma, na maneira como a organização analisa as forças competitivas.
(B) um sistema de valor pode ser entendido como um conjunto de cadeias de valor que inclui os fornecedores da organização, os fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de distribuição, parceiros e subcontratados e, assim, o sucesso do sistema de valores somente será atingido a partir da soma dos pontos ótimos de cada uma das cadeias de valor.
(C) o diagnóstico da organização corresponde à avaliação dos riscos externos bem como das oportunidades de mercado no seu segmento de atuação, constituindo-se, dessa forma, em um processo de identificação de vantagem competitiva.
(D) a análise ambiental constitui o conjunto de todos os fatores externos que tenham alguma influência sobre a organização e é composta de duas dimensões: o macroambiente, em que estão todas as organizações envolvidas direta ou indiretamente na atividade da organização em estudo, e o microambiente, constituído por todas as características da organização em estudo.
(E) a análise sobre o grau de superposição de mercados-alvo é utilizada quando organizações pertencentes a um mesmo grupo estratégico oferecem produtos, serviços ou marcas distintas a partir da diferenciação.

08. (MF - Analista de Finanças e Controle – ESAF) A primeira tarefa associada ao desenho de processo está relacionada à(ao):
(A) transformação da estratégia organizacional ou da cúpula dirigente.
(B) transformação da estratégia organizacional ou do suporte técnico.
(C) entendimento da estratégia mercadológica ou da cúpula dirigente.
(D) entendimento da estratégia organizacional ou do negócio.
(E) entendimento da estratégia mercadológica ou do suporte técnico.

09. (IF/RS - Professor – Logística - IF-RS/2015) A estratégia empresarial tem uma vasta tipologia; no entanto, Bateman e Snell apud Pereira (2004) apontam algumas alternativas de estratégias empresariais, sendo que a estratégia de _____ envolve a expansão do domínio da organização na cadeia de fornecimento, manufatura e distribuição.

Assinale a alternativa que apresenta a palavra que preenche CORRETAMENTE a lacuna.
(A) Concentração.
(B) Diversificação concêntrica.
(C) Diversificação por conglomerados.
(D) Cooptação.
(E) Integração vertical.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

10. (INMET - Administrador – CETRO) Quanto à função administrativa “Planejar”, pode-se dizer que:

(A) É apenas definir os objetivos da organização.

(B) É apenas definir as metas da organização.

(C) É definir os objetivos, temporizando e quantificando esses objetivos, transformando-os em metas, e definir também as ações que deverão ser executadas para transformar os objetivos em realidades.

(D) É definir o que cada uma das pessoas vai fazer.

(E) É conferir se os processos estão levando aos objetivos.

Respostas

Resposta: A

Planejamento Estratégico = estratégias corporativas, gerais = longo prazo =direção

Planejamento Tácito = estratégias para cada departamento ou unidade da organização = médio prazo = supervisão e gerentes, envolvendo um planejamento financeiro, planejamento de recursos humanos, planejamento de produção, planejamento de Marketing e assim por diante.

Planejamento Operacional = estratégias e planos operacionais envolvendo cada tarefa ou operação = curto prazo = chão de fábrica.

02. Resposta: B

O Planejamento é a primeira das funções administrativas, fazer um planejamento é traçar um rumo metodológico para organização, em que se estabelecem objetivos e define de que forma (como fazer) serão alcançados. O planejamento estratégico define as estratégias de longo prazo da empresa, contribui na definição da visão, missão e valores da organização. Também colabora com a concepção dos objetivos (metas), e da análise dos fatores internos e externos da companhia. O planejamento estratégico é o mais amplo dos três e abrange toda a organização. No geral, podemos resumi-lo como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, que está cada vez mais competitivo, complexo e instável.

03. Resposta: C

Há três tipos de planejamento que, em conjunto, formam um todo dentro da empresa, assim satisfazendo todos os interessados. Devido ao fato de que o planejamento estratégico é de longo prazo e abrange toda a organização, possui menor flexibilidade do que os outros tipos de planejamento. Ressalta-se que este tipo de planejamento olha o todo da empresa e não apenas uma parte específica (não existe um foco específico em qualquer área), e é mais geral, abrangente, ou seja, não há detalhamento nele. Isto significa que também não há uma definição do que cada um deve fazer, de suas responsabilidades. O nível de detalhamento vai aumentando no planejamento tático, sendo ainda maior no operacional.

04. Resposta: E

As alternativas “a”, “b” e “c” correspondem a características do planejamento tático: preocupa-se em atingir os objetivos departamentais, abrange cada departamento ou unidade da organização e é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual. Já a alternativa “d”, sobre “ter seus efeitos e consequências estendidos a vários anos à frente” tange ao planejamento estratégico. A única característica de nível operacional é “envolve cada atividade isoladamente, visa ao alcance de metas específicas”, metas que foram estabelecidas no planejamento tático.

05. Resposta: C

Segundo Chiavenato, o processo de planejamento envolve: definir os objetivos e prazos; verificar qual a situação atual em relação aos objetivos; desenvolver premissas quanto às situações futuras; analisar as alternativas de ação; escolher um curso de ação entre as várias alternativas; implementar o plano e avaliar os resultados.

06. Resposta: E

O planejamento estratégico define as estratégias de longo prazo da empresa, contribui na definição da visão, missão e valores da organização. Também colabora com a concepção dos objetivos (metas), e da análise dos fatores internos e externos da companhia. O planejamento estratégico é o mais amplo dos três e abrange toda a organização. No geral, podemos resumi-lo como um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente, que está cada vez mais competitivo, complexo e instável.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O planejamento estratégico é um processo permanente e contínuo, sendo sempre voltado para o futuro. Ele visa à racionalidade das tomadas de decisão e à alocação dos recursos organizacionais da forma mais eficiente possível, o que acaba gerando mudanças e inovações na companhia.

07. Resposta: A

As empresas, fornecedores, clientes, concorrentes e o público operam em um macroambiente de forças e tendências que formam oportunidades e impõem ameaças. A análise de mercado deve observar esses "fatores não controláveis", monitorá-los para saber aos quais precisa reagir. No âmbito econômico, as empresas e os clientes são cada vez mais afetados por forças globais.

A análise do Ambiente Externo tem como objetivo identificar oportunidades e ameaças, sendo que oportunidade é uma condição no ambiente geral que ajuda a organização a antever um cenário e trabalhar para obter competitividade estratégica.

Resposta: D

A questão está se referindo à formulação do processo da estratégia, etapa em que são definidos os objetivos de onde a empresa quer chegar. São definidas a missão e visão da empresa. Para que estas sejam desenvolvidas, é necessário que exista a estratégica. Esta é desenvolvida em cada área da empresa para que os objetivos possam ser atingidos como um todo. Sendo assim, é necessário, primeiramente, ter o entendimento da estratégia organizacional ou do negócio.

Resposta: E

A integração vertical é o processo de agregação de dois ou mais elos de uma cadeia de valor. Na produção de um determinado produto, a integração vertical ocorre quando uma empresa passa a controlar operações à montante ou à jusante. Exemplo: quando uma empresa de distribuição passa a produzir os produtos que vende, está a integrar verticalmente as operações à montante. No setor petrolífero a integração vertical é frequente. Uma empresa que se dedique à extração do petróleo também faz muitas vezes a sua refinação e produz gasolina e outros combustíveis. Em alguns casos, a mesma empresa faz a venda a retalho de combustíveis através de postos de abastecimento e ainda o transporte dos mesmos. A integração vertical pode ocorrer por via de uma fusão ou aquisição. O objetivo da integração vertical é estratégico e pode justificar-se por uma série de razões: sinergias, controle das cadeias de distribuição ou proximidade ao mercado.

10. Resposta: C

O conceito organizacional de planejamento passou por profundas transformações e, atualmente, seu conceito é moderno e bem abrangente. Está dividido em 3 níveis: estratégico, tático e operacional. Também é certo que o planejamento, neste caso o estratégico, deve conferir à organização todo seu embasamento interno e externo para que ela possa delimitar, mesmo que sem muita certeza naquele momento, perspectivas de longo e curto prazo.

Indicadores de gestão

Indicadores de desempenho

Uma das maiores contribuições dos autores matemáticos foi o aporte de indicadores financeiros e não financeiros - quantificados e objetivos – para medir, monitorar ou avaliar o desempenho organizacional - ou de parte dele -, como indicadores departamentais, financeiros ou contábeis, de negócios, avaliação do desempenho humano, etc.[45]

"Sistema de indicadores de desempenho é definido como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes." (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999)

[45] *Chiavenato, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Elsevier, 7 ed., Rio de Janeiro, 2004.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Por que medir?[46]

Para os autores matemáticos, os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma organização, pois permitem mostrar o que ela está fazendo e quais os resultados de suas ações. Um sistema de medição funciona como um painel de controle para que a organização - ou cada departamento - possa avaliar seu desempenho; é um modelo da realidade e pode assumir várias formas, como relatórios periódicos, gráficos ou sistema de informação on-line, etc. O importante é que permita que o desempenho seja analisado e as ações corretivas sejam tomadas quando necessárias, proporcionando, assim, constante monitoramento e avaliação. A montagem de um sistema de medição do desempenho obedece geralmente a um itinerário.

As principais vantagens de um sistema de medição são:
a. Avaliar o desempenho e indicar as ações corretivas necessárias.
b. Apoiar a melhoria do desempenho.
c. Manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços na organização por meio da integração de estratégias, ações e medições.

Os indicadores nos permitem manter, mudar ou abortar o rumo de nossas ações, de processos empresarias, de atividades, etc. São ferramentas de gestão ligadas ao monitoramento e auxiliam no desenvolvimento de qualquer tipo de empresa. Alto desempenho atrai o sucesso; baixo desempenho leva à direção oposta.

Tudo que for crítico para uma empresa deve ser monitorado, medido - não apenas custos, ganhos financeiros ou desperdícios. É possível medir e monitorar até mesmo coisas abstratas como, por exemplo, a satisfação.

Os indicadores de desempenho servem para medir o grau de "atingimento" de um objetivo ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidade de medidas que sejam as mais significativas àqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base nas informações geradas. Dessa forma, as metas estabelecidas definirão a natureza dos indicadores de desempenho[47].

Um indicador é composto de um número ou percentual - que indica a magnitude (quanto) - e de uma unidade de medida - que dá ao número ou percentual um significado (o que, quando).

1) Indicadores Estratégicos: Informam o "quanto" a organização se encontra na direção da consecução de sua visão; refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito.
2) Indicadores de Produtividade (eficiência): medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.
3) Indicadores de Qualidade (eficácia): focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço.
4) Indicadores de Efetividade (impacto): focam as consequências dos produtos/serviços. Fazer a coisa certa da maneira certa.
5) Indicadores de capacidade: medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.
6) Indicadores de prisma de performance: medem a satisfação dos *stakeholders* (partes interessadas), as estratégias implementadas, os processos críticos, as capacidades organizacionais e as contribuições dos *stakeholders.* O modelo de prisma de *performance* é uma medida e um *framework* (quadro) inovador. Considerado um sistema de avaliação da gestão da organização - de segunda geração - atua de duas maneiras: considerando o que quer e a necessidade dos *stakeholders* e, excepcionalmente, o que a organização quer e necessita dos seus *stakeholders*. Desta maneira, o relacionamento é recíproco.

O que medir?[48]

As organizações utilizam medição, avaliação e controle de três áreas principais:
a. Resultados. Isto é, os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um determinado período de tempo, como dia, semana, mês ou ano.

[46] *Idem.*
[47] *Texto adaptado do Centro de Referência para Apoio de Novos empreendimentos – Cerne, 2011.*
[48] *Chiavenato, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. Editora Elsevier, 7 ed., Rio de Janeiro, 2004.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

b. Desempenho. O comportamento ou os meios instrumentais que se pretende colocar em prática.

c. Fatores críticos de sucesso. Os aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida em seus resultados ou em seu desempenho.

Definição de Indicadores

A definição de indicadores deve ser feita de modo que os resultados obtidos representem a característica em questão.

As características monitoradas por indicadores podem tanto ser de natureza mensurável como, por exemplo, produtividade, como podem ser de natureza subjetiva como, por exemplo, satisfação de clientes.

Para ambos os casos, no entanto, deve-se desenvolver métodos que permitam medir a característica, mesmo que subjetiva.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a facilidade de se medir tal indicador. Tomemos por exemplo, uma organização que queria obter informações sobre prazo de entrega.

Esta organização apresentava um controle do prazo de entrega que era feito com base na data de emissão da nota fiscal.

A gerência de qualidade, no entanto, percebeu que apesar do índice estar excelente, alguns clientes reclamavam do prazo. Verificou-se, portanto, que às vezes a nota fiscal era emitida antecipadamente e, portanto, não seria possível utilizar a data da mesma para controlar o prazo de entrega.

O coordenador da expedição sugeriu então que o prazo poderia ser controlado pelos canhotos das notas. O problema é que isto gerava uma enormidade de atividades extras que não eram controladas. Após o assunto ter sido colocado em reunião do Conselho de Qualidade, verificou-se que a empresa já possuía um controle de saída de nota fiscal (obrigatório por lei) na portaria da empresa.

Como nenhuma entrega demorava mais que um dia, pois o caminhão nunca voltava com carga, determinou-se que esta metodologia era o que se tinha de mais preciso para monitorar este índice, levando-se em consideração a facilidade e o custo da medição.

Portanto, é importante para a organização procurar em seus processos, dados que já são coletados, controles que são feitos e que muitas vezes podem estar sendo feito por motivos que não estão absolutamente relacionados à característica que ser quer analisar, mas que podem servir para o monitoramento. Por exemplo, no caso descrito, um controle que era feito por motivos de cumprimento de lei, foi utilizado para monitorar prazo de entrega e por sua vez, para monitorar satisfação dos clientes.

Apesar da facilidade da medição ser um fator mencionado aqui, não se pode limitar as medições às existentes. O foco é que procuremos no meio dos monitoramentos atuais dados pertinentes. Mas, na falta de tais dados, o modelo não pode ficar limitado por este fator. Deve-se desenvolver as medições adequadas.

Outro ponto importante na definição dos indicadores para fins de monitoramento do desempenho global da empresa é que o mesmo não deve somente representar as características do processo ao qual ele está relacionado, mas também possuir características que tenham impacto sobre os processos posteriores.

Por exemplo, nós podemos definir um indicador excelente para um sub-processo 1 que monitora perfeitamente este sub-processo. Contudo, este indicador pode não ser adequado em termos globais. Utilizando o mesmo exemplo de monitoramento de prazo de entrega, o método encontrado pode ser excelente para monitorar o prazo de entrega. Mas prazo de entrega só deve ser utilizado como um componente para análise do desempenho organizacional se este fator têm impacto significativo para o resultado da organização.

Uma empresa de entregas de documentos como a Federal Express com certeza tem o prazo de entrega, intimamente ligado aos seus objetivos globais. Já para uma empresa de equipamentos de altíssima precisão, o prazo de entrega pode não ser tão fundamental, quando o mesmo é comparado às demais características que se espera do produto fornecido.

Sendo assim, a estratificação dos objetivos globais para objetivos funcionais, dos processos ou até mesmo dos indivíduos é a etapa na qual a maior dificuldade existe.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Para uma melhor definição, a organização deve possuir ou adquirir conhecimento sobre as interfaces do processo, pois quanto mais integrados os sub-processos estiverem, menor serão as perdas que observaremos entre os indicadores parciais e os globais.

Uma das ferramentas que auxilia no conhecimento das interfaces entre os diversos processos da organização é o fluxograma. Apesar de muito simples, o fluxograma permite uma melhor visualização dos processos e como cada um deles afeta o outro ou interfere nos demais.

A utilização de grupos multifuncionais é fundamental para que a definição de indicadores seja bem sucedida. Muitas empresas definem indicadores globais e repassam às suas gerências que devem definir indicadores para as suas áreas. Este tipo de prática provavelmente levará a indicadores que não terão impacto sobre os resultados globais, pois cada um dos gerentes estabelecerá metas para o seu processo e deixará de ver a organização como um todo. Os grupos multifuncionais favorecem a visualização da organização como um todo e diminuem as interfaces existentes entre os processos individuais.

Uma referência interessante é dada por McNamara em um estudo feito sobre um artigo do Professor Richard A. Swanson. O Professor Swanson sugere **quatro domínios de desempenho nos quais as organizações devem concentrar as suas medições:**

Domínio de Desempenho relacionado à Missão - a missão de uma organização, em geral, está relacionada às saídas, ou seja, às relações da organização com os clientes externos. Em geral, a mesma define seu relacionamento com o mercado. A identificação de indicadores na abrangência deste domínio tem como foco a perspectiva do cliente e da imagem da organização.

Domínio de Desempenho relacionado aos Processos – a escolha de indicadores nos limites deste domínio está muito mais relacionada aos processos internos da organização, bem como às necessidades dos clientes internos. Este domínio abrange as interfaces existentes entre os diversos departamentos e processos estabelecidos.

Domínio de Desempenho relacionado aos Sub-sistemas de Desempenho Crítico – os indicadores definidos com foco neste domínio, inter-relacionam fatores de desempenho interno e externo, mas diferem-se dos fatores do domínio de desempenho relacionado a processos, por não estarem atuando em cima dos processos estabelecidos, mas em relação aos processos que interagem por toda a organização, como implementação de programas e políticas, times multifuncionais para projetos e outros.

Domínio de Desempenho Individual – os indicadores neste domínio são focados na avaliação de como os indivíduos estão trabalhando em busca de melhoria seu desempenho de modo que o mesmo contribua para os resultados globais da organização.

Estes domínios são sugeridos pelo Professor Swanson, contudo a organização pode utilizar outras perspectivas, como os pilares definidos pelos critérios do Prêmio de Excelência da Qualidade, por exemplo, de acordo com seus objetivos e de acordo com o estágio de evolução em que se encontra.

É muito difícil uma organização conseguir definir indicadores para os níveis funcionais e individuais que sejam adequados já na primeira vez. A organização precisará fazê-los uma primeira vez, e corrigi-los após a geração dos primeiros resultados e dados.

Ferramentas de Construção e utilização de indicadores

Para se estabelecer os indicadores, pode-se utilizar a Ferramenta 5W1H ou 3Q1POC

What - **O que** *medir*
Who - **Quem** *vai medir (responsável)*
When - **Quando** *vai medir (periodicidade da medição)*
Where - **Onde** *vai ser medido (local/processo)*
Why - **Por que** *vai ser medido (verificação ou controle)*
How **- Como** *vai ser medido (registro de dados)*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Sigma

Sigma[49] é uma medida de variação estatística. Quando aplicada a um processo organizacional, ela se refere à frequência com que determinada operação a transação, utiliza mais do que os recursos mínimos para satisfazer o cliente. Ou seja, ela determina uma taxa de desperdício/desvio por operação. Assim, você pode usar o Seis Sigma para calcular matematicamente o nível de desempenho dos processos da sua empresa e obter um diagnóstico.

A maioria das organizações está no nível "4-sigma", o que significa mais de 6 mil defeitos por 1 milhão de oportunidades. Isso representa 6 mil produtos defeituosos em cada 1 milhão de produtos fabricados. Uma organização que está no nível "6-sigma" registra apenas três defeitos em 1 milhão. Isso se traduz em uma vantagem de custos e, mais importante, faz com que sobrem recursos para serem dirigidos aos processos de diferenciar uma empresa 6-sigma em relação às demais.

O programa 6-sigma utiliza várias técnicas em um metódico processo passo a passo para atingir metas bem definidas. A principal diferença é que, com o 6-sigma, já não se busca qualidade pela qualidade, mas se pretende aperfeiçoar todos os processos de uma organização.

Na prática, o 6-sigma diferencia-se da Qualidade Total em quatro áreas básicas:

a. Maior amplitude da aplicação. A maior parte do TQM se aplica dentro da área de produção e manufatura, e não no projeto, finanças, etc. O 6-sigma é para a organização toda. A Motorola afixa boletins de tempo de ciclo, dados de defeitos e metas de melhoria nos refeitórios e banheiros.

b. Estrutura de implementação mais simples. Os faixas-preta se dedicam, inteiramente, à mudança e ficam fora do cotidiano. A administração é premiada ou punida pela melhoria dos negócios.

c. Ferramentas mais profundas. Além das ferramentas do TQM, o 6-sigma se aprofunda para descrever a situação atual e prever o futuro.

A estatística é a base para uma melhor compreensão de como os processos se comportam, um *software* para auxiliar e um mapa para a aplicação das ferramentas, permitindo esclarecer os problemas e melhorar sua solução.

d. Forte vinculação com a saúde (financeira) dos negócios. O 6-sigma aborda os objetivos da empresa e se certifica de que todas as áreas-chave para a saúde futura daquela contêm mensurações quantificáveis com metas de melhoria e planos de aplicação detalhados.

Quantifica o que é necessário para atingir os objetivos financeiros da organização.

O 6-sigma busca a eficácia organizacional em três dimensões que devem funcionar conjuntamente:

a. Redução do desperdício. Por meio do conceito de empreendimento enxuto (*lean enterprise*), ou esforço de tempo futuro, redução do ciclo de tempo ou, ainda, eliminação do desperdício do sistema, eliminação do que não tem valor para o cliente, imprimindo velocidade à empresa.

b. Redução dos defeitos. É o 6-sigma em si.

c. Envolvimento das pessoas. Por meio da chamada "arquitetura humana".

Indicadores e Sistemas de Informações Gerenciais

- Os indicadores devem ser definidos de forma a descrever, minuciosamente, como o atual desempenho se relaciona com a missão e a visão de futuro da organização.

- Faz-se necessário que sirvam de apoio para detectar as causas e os efeitos de uma ação, e não apenas seus resultados, podendo ser agrupados em categorias que indiquem o grau de controle que a instituição tem sobre eles. Uma avaliação de desempenho deve ter indicadores que meçam, entre outros elementos, a eficácia, eficiência e a qualidade.

- Um indicador deve ser compreensível, ter aplicação fácil e abrangente; ser interpretável de forma uniforme (não permitindo diferentes interpretações); ser compatível com o processo de coleta de dados existente; ser preciso quanto à interpretação de resultados; ser economicamente viável a sua aferição; oferecer subsídios para o processo decisório.

Sendo assim, as características de um indicador podem ser resumidas da seguinte maneira:

- Ser representativo.

- Fácil de entender. A facilidade para que qualquer um chegue às suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade.

[49] *Idem.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- Testado no campo. Um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona.
- Econômico. Indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam.
- Disponível a tempo. Dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude.
- Compatível. Ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

Vale dizer que os indicadores, de maneira geral, são compostos por variáveis dos seguintes grupos: **custo, tempo, quantidade e qualidade**.

As variáveis podem ser vistas segundo quatro dimensões:

- economicidade - mede o custo dos recursos alocados para determinada atividade. Refere-se à Operacionalidade ao mínimo custo possível.

- eficiência - mede a relação entre a quantidade de produto ou serviço e custo dos insumos envolvidos. A eficiência é medida na entrada do processo. Refere-se a consumo de recursos. Quantos recursos consumimos em relação ao que propusemos a consumir?

- eficácia - mede aspectos do produto ou serviço final, em termos de alcance de metas. Significa realizar as coisas certas, pontualmente, e com os requisitos de qualidade especificados. A eficácia está na saída do processo. A sua medida é igual a: *output* obtido. Grau em que se alcançam os objetivos e as metas em um determinado período de tempo, sem levar em conta os custos.

- **efetividade** - mede os *impactos* dos produtos ou serviços em determinado aspecto do ambiente organizacional. É a satisfação, o sucesso na prática do que é feito. Simplificando, ser efetivo é realizar aquilo que foi feito (eficiência) da maneira certa (eficácia) e acarretar um impacto.

Indicador e sua Medida

Um indicador pode ser medido por:
a) uma unidade simples;
b) por uma fórmula;
c) por uma relação entre unidades.

As medições de características não subjetivas, tais como índice de reclamações, produtividade, índice de retrabalho, em geral, são de fácil medição.

Normalmente tais índices são definidos com base em medições numéricas. Por exemplo, o índice de reclamações de clientes pode ser definido como:

Índice de reclamações = Número de reclamações/Número total de pedidos

É fácil verificar que tanto **o Número de Reclamações quanto o Número de Pedidos** são características numéricas e basta encontrar meios de contá-las da forma **mais fácil e automática** possível.

Contudo, existe uma enorme quantidade de características que interferem no desempenho organizacional que são **subjetivas.** Alguns exemplos são **satisfação do cliente, qualidade de atendimento, desempenho dos trabalhadores, empreendedorismo, disponibilidade para aprender, dentre outras.**

As medições de tais características são feitas normalmente de forma indireta, muitas delas através de pesquisas de opinião que trazem muitas informações para a organização.

Os métodos utilizados para pesquisa de opinião tentam pontuar de alguma forma os aspectos subjetivos. Uma metodologia que é utilizada em pesquisas de opinião é o Método de Kano, que utiliza questionários com perguntas fechadas.

O método no entanto, apresenta questões que permitem verificar o grau de importância que a questão tem para o cliente ou o entrevistado. Além disso, permite eliminar opiniões sobre as quais o entrevistado não está bem certo.

Embora o método seja mais aplicável para medir satisfação de cliente e para determinar quais características dos produtos ou serviços são importantes para o cliente, o mesmo método pode ser aplicado para várias outras pesquisas, como por exemplo de satisfação de funcionários.

Por último, é de fundamental importância que se tenha em mente que os indicadores de desempenho são conceitos que ***buscam exprimir um ou mais aspectos da realidade***, mas que tais indicadores ***não são a realidade mesma***. Esta distinção, embora pareça óbvia, muitas vezes não é feita pelos gestores, que acabam por focar todos os seus esforços baseados somente nos indicadores, sem verificar com qual proximidade estes indicadores pretendem refletir a realidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Questões

01. (CONAB - Administração - IADES) No que se refere à construção de indicadores de desempenho, é correto afirmar que

(A) os indicadores de efetividade (impacto) informam o quanto a organização se encontra na direção de alcançar a própria visão.

(B) os indicadores estratégicos medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

(C) esses indicadores são formas de representação quantificável de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados organizacionais ao longo do tempo.

(D) os indicadores de capacidade medem as consequências dos produtos/serviços (fazer a coisa certa da maneira certa).

(E) os indicadores de produtividade (eficiência) focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço.

02. (Transpetro - Engenheiro Júnior - Engenharia de Produção – CESGRANRIO) Uma das características marcantes do programa Seis Sigma é

(A) adotar uma abordagem segmentada e individualizada.

(B) valer-se, exclusivamente, de ferramentas estatísticas como critério de avaliação e priorização de projetos.

(C) estar voltado à alteração e construção de uma cultura organizacional de melhoria contínua, sem, necessariamente, estar vinculado a um objetivo imediato ou a projetos em execução.

(D) conjugar ferramentas estatísticas e não estatísticas, com uma integração do gerenciamento por processo e por diretrizes, mantendo o foco nos clientes, nos processos críticos e nos resultados da empresa.

(E) ser especialmente eficaz em processos produtivos que utilizam uma análise de capabilidade, como ocorre em indústrias com linhas de produção em massa, sendo de pouca valia para processos em que não se aplica tal análise, como no setor de serviços.

03. (UFF - Administrador – UFF). O método de melhoria contínua da qualidade que visa à redução das variabilidades é denominado:

(A) kaizen;
(B) 5 "S";
(C) diagrama de causa e efeito;
(D) reengenharia;
(E) seis sigma.

04. (BADESC - Analista Administrativo – FGV) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

(A) eficácia e eficiência.
(B) eficiência e eficácia.
(C) efetividade e eficiência.
(D) efetividade e eficácia.
(E) eficácia e efetividade.

05. (IF/GO – Administrador -CS-UFG) “É a capacidade de um administrador para conseguir produtos mais elevados em relação aos insumos necessários para obtê-los”. Esse conceito está relacionado a:

(A) eficácia.
(B) competitividade
(C) eficiência.
(D) competência.

06. (SEPLAG/MG - Gestão Pública – FUNCAB) Assinale a alternativa que corresponde a um dos critérios básicos de avaliação de desempenho que está relacionado ao atingimento de um objetivo proposto:

(A) Competitividade
(B) Eficiência.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(C) Eficácia.
(D) Produtividade.

07. (MAPA - Agente Administrativo – FDC) A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento das necessidades das pessoas, da alimentação, entre outros, em todos os níveis – praticamente tudo depende das organizações. As organizações transformam recursos em produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos:
(A) execução e planejamento;
(B) eficácia e planejamento;
(C) planejamento e eficiência;
(D) eficácia e eficiência;
(E) execução e eficiência.

08. (MPE/PB - Analista Ministerial – Auditor de Contas Públicas – FCC/2015) Sobre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, é correto afirmar:
(A) A eficiência limita-se à avaliação dos recursos empregados, assegurando que eles sejam mínimos.
(B) A eficácia refere-se à avaliação dos impactos de curto prazo.
(C) A efetividade compreende a avaliação da implementação das políticas públicas.
(D) A relação entre os resultados, os impactos e os recursos empregados para alcançá-los diz respeito à eficiência.
(E) As metas e objetivos estão relacionadas à eficácia.

09. (TJ/GO - Técnico Judiciário - Administrador de Empresas – UEG) No que se refere aos conceitos de eficiência e eficácia, é INCORRETO afirmar:
(A) A eficiência compara os resultados alcançados com os recursos utilizados, já a eficácia compara os objetivos que se pretendia alcançar com os resultados alcançados.
(B) A eficiência diz respeito aos meios, já a eficácia diz respeito aos objetivos.
(C) A eficiência refere-se mais aos níveis operacionais, já a eficácia está mais relacionada aos níveis hierárquicos superiores de uma organização.
(D) A eficiência diz respeito ao que fazer, já a eficácia diz respeito a como fazer.

10. (SERPRO - Analista – CESPE) Indicadores de desempenho possibilitam a criação de estratégias de planejamento mediante planejamento, desenvolvimento e implementação de intervenções de melhorias e de sistemas de avaliação e medição.
( ) Certo ( ) Errado

11. (SEPLAG/RJ - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental – CEPERJ) Os indicadores de desempenho são ferramentas estratégicas de gestão que permitem ao gestor adotar o seguinte procedimento:
(A) inferir resultados exatos sobre o futuro da organização
(B) descrever uma situação sob o ponto de vista qualitativo
(C) estabelecer correlações com referências adequadas
(D) tomar decisões que não dão lugar a comparações e generalizações
(E) elaborar uma estratégia de utilização não hierárquica

Respostas

01. Resposta: C
Os indicadores de desempenho servem para medir o grau de “atingimento” de um objetivo ou de uma meta e, portanto, devem ser expressos em unidade de medidas, que sejam as mais significativas àqueles que vão utilizá-los, seja para fins de avaliação ou para subsidiar a tomada de decisão com base nas informações geradas.

02. Resposta: D
Vamos discutir cada alternativa:
a) adotar uma abordagem segmentada e individualizada.
Incorreta, pois o Seis Sigma trabalha em equipes e melhoria contínua.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

b) valer-se, exclusivamente, de ferramentas estatísticas como critério de avaliação e priorização de projetos.

A palavra “exclusivamente” torna a alternativa incorreta.

c) estar voltado à alteração e construção de uma cultura organizacional de melhoria contínua, sem, necessariamente, estar vinculado a um objetivo imediato ou a projetos em execução.

O Seis Sigma está, necessariamente, vinculado a objetivos e projetos em execução.

d) conjugar ferramentas estatísticas e não estatísticas, com uma integração do gerenciamento por processo e por diretrizes, mantendo o foco nos clientes, nos processos críticos e nos resultados da empresa.

Correto, o foco do Seis Sigma são os clientes e processos críticos da empresa

e) ser especialmente eficaz em processos produtivos que utilizam uma análise de capabilidade, como ocorre em indústrias com linhas de produção em massa, sendo de pouca valia para processos em que não se aplica tal análise, como no setor de serviços.

O Seis Sigma pode ser aplicado em setor de serviços e em indústrias onde não se utiliza a produção em massa.

03. Resposta: E

Seis Sigma se concentra na diminuição ou eliminação da incidência de erros, defeitos e falhas em um processo. A metodologia visa reduzir a variabilidade do processo e pode ser aplicada na maioria dos setores da atividade econômica.

04. Resposta: E

Eficiência = uso, racionalidade e otimização de recursos

Eficácia = alcance de objetivos/metas

Efetividade = mudança significativa; relacionado ao impacto organizacional.

É através dessas definições que podemos concluir se uma determinada organização está desempenhando seu papel com sucesso ou se há algo que deve ser transformado. Na questão, o objetivo é que a educação seja acessível ao maior número de crianças possível. A quantidade de crianças matriculadas se relacionaria com a eficácia, ou seja, o objetivo está sendo atingido. Para ser eficiente teria que utilizar os recursos de forma mais econômica e produtiva, ou seja, educar mais crianças com menos recursos. E, para ser efetivo, devem-se avaliar os impactos para a organização. Nesse caso, a efetividade é medida através de exames nacionais, já que a quantidade de alunos matriculados não significa que eles, de fato, estão sendo educados.

05. Resposta: C

Refere-se à otimização dos recursos (no caso, os insumos) utilizados à obtenção dos resultados (produtos de melhor qualidade, mais elevados); utilizar produtivamente e racionalmente os recursos. Logo, trata-se da eficiência.

06. Resposta: C

A eficácia (indicador de quantidade ou qualidade) demonstra o alcance dos objetivos e metas estabelecidos para determinado período de tempo. Perceba que, para a eficácia, o que interessa é alcançar o objetivo, independentemente dos custos incorridos.

07. Resposta: D

Eficácia e eficiência.

EFICÁCIA: essa palavra é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

EFICIÊNCIA: termo usado para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de forma econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

08. Resposta: E

A única condizente é a alternativa E. Observe que: Eficiência - está relacionada ao meio/modo de fazer as coisas de maneira correta, utilizar a melhor forma. Modo de fazer.

Eficácia - qualidade/quantidade entregue, atingir o resultado/meta/objetivo, etc.

Efetividade - satisfazer uma necessidade, impacto das ações, valor agregado, mudar a realidade, efeitos produzidos, etc.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

É importante verificarmos distintos termos e modos de explicar esses pontos, mas tenha em mente a ideia geral de cada um deles para não se confundir em sua prova.

09. Resposta: D

Alternativa incorreta é a letra D, pois a eficiência diz respeito a como fazer, já a eficácia diz respeito ao que fazer. Foram trocados os sentidos dos dois conceitos. Fique atento, pois as bancas costumam fazer esse tipo de conflito.

10. Resposta: Certo

O uso de indicadores é uma das formas de se medir e avaliar a qualidade de produtos, processos e clientes. No entanto, o uso de um sistema de indicadores requer uma estruturação dos indicadores, da forma de coleta, processamento e análise, da mão de obra e utilização dos resultados. A medição de desempenho exerce um papel importante nas organizações, pois representa um processo de autocrítica e de acompanhamento das atividades, ações e decisões que são tomadas durante sua execução. Não se pode gerenciar o que não se pode ou sabe medir.

11. Resposta: C

a) Os indicadores de desempenho medem o desempenho empresarial, ou seja, aquilo que já aconteceu. Eles podem ser usados como ferramentas de ação preventiva, porém não inferem resultados exatos e precisos (desconfie de algo que traga resultados exatos).

b) descreve a situação sob o ponto de vista QUANTITATIVO

c) CORRETA. Temos referências adequadas, pois temos dados quantitativos e, a partir daí, podemos estabelecer correlações.

d) exatamente o contrário, com dados quantitativos você aumenta a chance de haver comparações e generalizações

e) essa alternativa não se relaciona com o tema abordado na questão.

Relacionamento entre estratégias e objetivos estratégicos

Candidato(a), este assunto já foi devidamente abordado quando foi abordado o assunto de "estratégias", no qual especifica o momento do estabelecimento dos objetivos estratégicos.

Mapa estratégico

Candidato(a), informamos que "mapa estratégico" já foi abordado devidamente em "Balanced Scorecard" devido sua inter-relação com o tema.

Administração gerencial

O mundo mudou, a sociedade mudou e as pessoas mudaram, assim como a economia das nações apresentou grandes mudanças e tecnologias inusitadas surgiram. A competitividade das nações, a eficiência na administração e a busca por resultados se tornaram palavras de ordem. O Estado político estava em crise e procurava redefinir seu papel. Era necessário que a Administração Pública também mudasse para dar conta de atender às exigências da nova ordem mundial, e à expansão das funções econômicas e sociais do Estado.

Atenção!!!

A reforma gerencial significa a introdução da cultura e das técnicas gerenciais modernas na Administração Pública (regra geral, oriundas da iniciativa privada).

A principal fonte desse item é o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995 – PDRAE.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A Administração Pública gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da Administração Pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário – torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

Considerado **Essencial**	Busca de Eficiência Redução de Custos Aumento da qualidade	→ Dirigido ao →	CIDADÃO

A Administração Pública gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, **a Administração Pública gerencial está apoiada na anterior**, da qual conserva alguns de seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

Atenção!!!
A **diferença fundamental** da administração gerencial para a burocrática **está na forma de controle** – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos.

Na Administração Pública gerencial **a estratégia** volta-se: para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados; **adicionalmente**, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas. **No plano da estrutura organizacional**, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a Administração Pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil, e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

Atenção!!!
O caminho escolhido para melhorar os serviços e os resultados da administração foi: definição clara de objetivos; maior autonomia dada aos gerentes para obtenção desses resultados; e deslocamento do controle para avaliar os resultados finais das ações.

A Administração Pública gerencial **inspira-se** na administração de empresas privadas, **mas não pode ser confundida com esta**. Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade – por meio de políticos eleitos – controla a Administração Pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a Administração Pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Atenção!!!
A administração gerencial aplicada na Administração Pública **não é a mesma da iniciativa privada**, haja vista as particularidades que permeiam a Administração Pública. Em outras palavras: a administração gerencial privada foi adaptada à realidade pública.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade etc.), a Administração Pública gerencial não se diferencia da Administração Pública burocrática. Na burocracia pública clássica

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A **diferença**, porém, está no entendimento do **significado do interesse público**, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a Administração Pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

Ao atuarem sob este princípio, os administradores públicos terminam por direcionar uma parte substancial das atividades e dos recursos do Estado para o atendimento das necessidades da própria burocracia. O conteúdo das políticas públicas é relegado a um segundo plano. A Administração Pública gerencial nega essa visão do interesse público, relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o do aparato do Estado.

Atenção!!!

O Pdrae afirma que a administração gerencial: até certo ponto **é um rompimento** com a administração burocrática, e afirma também que, em muitos pontos, **não se diferencia** da administração burocrática. Claro! **Rompe com o que é contrário à nova forma de administrar e não se diferencia dos pontos com os quais concorda!**

A Administração Pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados das ações do Estado são considerados bons – não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a Administração Pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

Atenção!!!

Atualmente tem-se uma dimensão ainda maior do cidadão: a de titular da coisa pública. Assim, o cidadão é ao mesmo tempo: usuário, financiador e titular da coisa pública.

Uma visão realista da reconstrução do aparelho do Estado, em bases gerenciais, deve levar em conta a necessidade de equacionar as assimetrias decorrentes da persistência de aspectos patrimonialistas na administração contemporânea, bem como dos excessos formais e anacronismos do modelo burocrático tradicional. Para isso, é fundamental ter clara a dinâmica da administração racional-legal ou burocrática. Não se trata simplesmente de descartá-la, mas sim de considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir efetividade à Administração Pública. O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido **quando**, através da definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e de comportamentos modernos no interior do Estado, **se revelou mais capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais oferecidos pelo setor público.**

Atenção!!!

A administração gerencial **tornou-se realidade no mundo** – no Brasil ainda se encontra em fase de implementação.

O *Caderno Mare* n° 01 menciona as **principais características da Administração Pública gerencial** (também chamada de nova Administração Pública):

• orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;

• ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão;

• fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;

• separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;

• distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as Agências Executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;

• transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;

• adoção cumulativa dos mecanismos de controle social direto para controlar as unidades descentralizadas: do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos; e da formação de quase mercados em que ocorre a competição administrada;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

• terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Certamente é importante destacar quais são as características da administração gerencial, **porém mais importante ainda é compará-las com as características da administração burocrática**, colocando-as lado a lado, e analisando suas diferenças.

Item	Modelo Burocrático	Modelo Gerencial
Teoria Aplicada	Teoria Burocrática de Max Weber (formalismo, racionalidade, impessoalidade etc.)	Teoria Contemporânea de Administração de Empresas (flexibilidade, eficiência, eficácia, efetividade etc.)
Motivação	Combate ao Patrimonialismo (corrupção e nepotismo)	Combate a Burocracia (ineficiência e rigidez excessiva)
Marcos Históricos	1ª Fase: 1930-1945 – Burocracia clássica Criação do DASP-1936/1938 2ª Fase: 1945 – até reforma gerencial de 1995	1967 – Primeiro Momento com o DL 200 CF/1988 – retrocesso Burocrático 1995 – Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado
Papel do Estado	Desenvolvimentista (Estado empresário)	Coordenação, Regulação, Fomento
Tipo de Administração	Direta	Indireta (atuação predominante)
Foco	Autorreferida (processos e tarefas)	Usuário-Cidadão
Ênfase	Meios → Estrutura Organizacional	Fins → Resultados
Principais Ideias	Centralização Política e Administrativa	Descentralização: Política para Estados e Municípios, e Descentralização Administrativa, Delegação e Outorga
	Formalismo e Padronização	Mais autonomia para Gerentes e Servidores
	Normas e Regulamentos escritos	Incentivo a Inovação
	Estrutura Hierárquica Rígida	Estrutura Hierárquica Flexível – com redução de níveis
	Critério Técnico de Seleção – profissionalismo	Critério Técnico de Seleção – profissionalismo
	Competência Técnica e Meritocracia	Competência Técnica e Meritocracia
	Controle *a priori* dos processos	Controle *a posteriori*
Ideias	Centralização Política e Administrativa	Descentralização: Política para Estados e Municípios, e Descentralização Administrativa, Delegação e Outorga
	Formalismo e Padronização	Mais autonomia para Gerentes e Servidores
	Normas e Regulamentos escritos	Incentivo a Inovação
	Estrutura Hierárquica Rígida	Estrutura Hierárquica Flexível – com redução de níveis

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

	Critério Técnico de Seleção – profissionalismo	Critério Técnico de Seleção – profissionalismo
	Competência Técnica e Meritocracia	Competência Técnica e Meritocracia
	Controle *a priori* dos processos	Controle *a posteriori* dos resultados
	Separação de Interesses – Público × Privado	Separação de Interesses – Público × Privado
Qualidade	Satisfação de seus interesses: bem; Satisfação dos interesses da Organização: razoavelmente; Satisfação dos interesses dos Usuários: toleravelmente	Satisfação das necessidades do Usuário-Cidadão
Ações para Qualidade	Melhora dos Processos de acordo com decisão dos Órgãos Centrais	Melhora permanente dos Processos de acordo com as demandas da sociedade
		Comparações dos Resultados com outras organizações
		Programas Sucessivos de Qualidade com Comitê de Apoio aos Órgãos e Entidades
Gestão de RH	Alto grau de Controle e Padronização profissional, com Clara Divisão do Trabalho	Políticas Gerais a Cargo do Poder Central – com ampliação da Autonomia dos gerentes
	Autoridade compartilhada em certo grau (nível central)	Descentralização para moldar o funcionalismo às exigências reais do serviço
	Estrutura Tripartite: corpo político orientador; agência de supervisão das práticas; e órgão específico para controle financeiro	Gestão da Informação e do Conhecimento, e Implementação de Sistema de Informação e de Administração Financeira sofisticados para controle de custos
	Algum mecanismo de Coordenação	Treinamento para administrar sistemas e tomar decisões que afetam a gestão de RH
	Pequeno grau de Desconcentração	Remuneração por Desempenho (teoria) Carreiras Horizontais, Capacitação continuada, Realocação de Servidores conforme necessidades
	Emprego estável – ingresso por concurso (em regra) e promoção por antiguidade	
Tecnologia da Informação – TI	Componente Instrumental – na busca de eficiência e no controle	Estratégico – com desenhos de novos processos e modelos de relacionamento entre governos, e com clientes, fornecedores, cidadãos e demais agentes
Administração da TI	Administração de Sistemas de Informação e Administração dos Recursos da Informação	Administração de Tecnologia da Informação na Era da Informação

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Governo Eletrônico	Utilização dos Recursos de TI no aumento da eficiência e da eficácia das ações internas de natureza operacional	Utilização dos recursos de TIC para aumento da eficiência, eficácia e efetividade de toda a natureza; para formulação de políticas; para prestação de serviços (internet, telefone etc.); para aumento das práticas democráticas e do exercício da cidadania
Estrutura Organizacional	Estruturas Burocráticas e Hierarquizadas	Estruturas Menos Hierarquizadas e Estruturas em Redes
Estado/Governo	Estado/Governo Burocrático	Estado-Rede
Comunicação	Instrumental	Participativa
Planejamento Estratégico	Centralizado	Democrático

Fonte: LORIGADOS, Wilson; LIMA, Fernanda T; SANCHEZ Alessandra. *Administração Pública Planejamento e Gestão*. Pró-Concursos, 2003 – com diversas adaptações.

Questões

01. (TCM-SP - Agente de Fiscalização - Administração – FGV) A administração pública gerencial surgida no final do século passado tem como fundamento o pressuposto de que:

(A) atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais;

(B) princípios da hierarquia dos postos e dos níveis de autoridade significam um sistema ordenado de subordinação, com supervisão dos postos inferiores pelos superiores;

(C) autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros é necessária para colocar foco na qualidade e produtividade do serviço público;

(D) autoridade se distribui de forma estável, sendo delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção;

(E) pessoas que atuam na administração pública têm qualificações previstas por um regulamento geral, e são empregadas somente por meio de concurso público.

02. (TCE-CE - Técnico de Controle Externo-Administração – FCC) A Administração pública gerencial emergiu na segunda metade do século passado como estratégia para tornar a gestão pública mais eficiente. A Administração pública gerencial

(A) propôs a redução dos custos transferindo ao Estado a execução de serviços privados e centralizando a tomada de decisão.

(B) buscou organizar o serviço público por meio de sanções no caso de descumprimento das regras e procedimentos estabelecidos para os servidores.

(C) diminuiu a morosidade na prestação dos serviços públicos por meio do estabelecimento de regras e procedimentos detalhados para cada etapa da implementação das políticas públicas.

(D) aumentou a eficiência da gestão dos serviços públicos ao estabelecer remuneração por desempenho para os servidores que exercem suas funções de forma estritamente profissional, respeitando o devido distanciamento do cidadão.

(E) atribuiu ao Estado o papel de regulador e delegou parte da execução dos serviços públicos à Administração indireta, às organizações sociais e à iniciativa privada.

Respostas

01. Resposta: C.

Na Administração Pública gerencial a estratégia volta-se: para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade; para a garantia de autonomia do administrador **na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros** que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados; para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados; adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

02. Resposta: E.

Entre as principais característica do Modelo Gerencial estão:

• orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;

• ênfase no controle dos resultados através dos contratos de gestão;

• fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;

• separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;

• distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as Agências Executivas, que realizam atividades exclusivas de Estado, por definição monopolistas, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder de Estado não está envolvido;

• transferência para o setor público não estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;

• adoção cumulativa dos mecanismos de controle social direto para controlar as unidades descentralizadas: do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos; e da formação de quase mercados em que ocorre a competição administrada;

• terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA, EFETIVIDADE[50]

A eficiência mede a relação entre o custo (financeiro, material, humano) na realização das ações governamentais e padrões de desempenho estabelecidos.

Eficiência é a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do Governo, como o SIAFI.

Assim, a eficiência de uma organização depende de **como seus recursos são utilizados**, então eficiência significa:

- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa, sem erros e atrasos;

- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado: Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. Autores relacionam a eficiência com a **economicidade.**

Assim, mede a **relação entre a quantidade de produto ou serviço e custo dos insumos envolvidos.**

A eficiência é medida na **entrada do processo**. Refere-se a **consumo de recursos.**

Quantos recursos consumimos em relação ao que propusemos a consumir?

O foco da eficiência está no(a):

- Método, no caminho, na forma de fazermos

- Economia de meios, o menor consumo de recursos para atingir ao objetivo

Já a antítese da eficiência é o desperdício, que ocorre quando:

- Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo;

- Consomem-se recursos e nenhum objetivo é realizado;

---

[50] *http://alipiofilho.blogspot.com.br/2012/08/eficacia-efetividade-eficiencia-e.html.*

*ALVERGA, Carlos Frederico Rubino Polari de. Eficiência, eficácia, economicidade e efetividade: diferença prática. **Revista Jus Navigandi**, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 18, n. 3739, 26 set. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/25399>. Acesso em: 24 fev. 2017.*

http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

Eliminar desperdícios significa:
- Reduzir ao mínimo atividade que não agrega valor ao produto ou serviço;
- Agregar valor significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto ou prestação do serviço;

Depois de eliminados ou reduzidos ao mínimo indispensável os desperdícios, o que resta é atividade ou esforço que agrega valor ao produto;
A eliminação de desperdícios diminui os custos de produção sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

Veja Palavras-chave da Eficiência: Ausência de desperdícios. Uso econômico de recursos. Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados. Fazer bem alguma tarefa. Utilização dos recursos de forma produtiva, de maneira econômica; fazer melhor uso dos recursos disponíveis em uma organização.

Eficácia

A eficácia está relacionada ao atingimento de um objetivo (que fora previamente determinado). Por exemplo: um ente da federação coloca como sua meta construir 10 mil casas populares no período de 4 anos. Se ele conseguir realizar essa meta, então ele cumpriu o requisito da eficácia. O problema é que nem sempre o cumprimento de metas traz benefícios sociais. Daí a importância da efetividade na avaliação dos programas governamentais.

A eficácia:
- Consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa).
- Relacionada a atingir o objetivo
- Se desejamos fazer algo e temos êxito, somos eficazes
- Cumprir a missão é chegar ao resultado
- É o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado);
- Significa o grau ou taxa de realização dos objetivos finais da organização.
- Deve ser o objetivo prioritário para todas as organizações;
- Mede aspectos do produto ou serviço final, em termos de alcance de metas.
- Significa realizar as coisas certas, pontualmente, e com os requisitos de qualidade especificados.
*- A eficácia está na **saída do processo**. A sua medida é igual a: output obtido.*
*- Grau em que se alcançam os objetivos e as metas em um determinado período de tempo, **sem levar em conta os custos.***

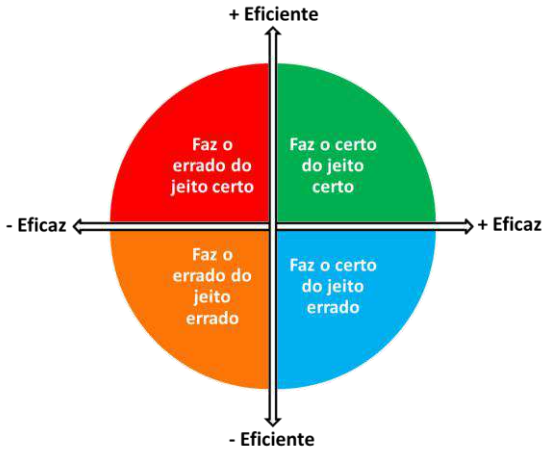
No que diz respeito à Eficácia, Maximiano conclui que a eficácia é a relação entre resultados e objetivos. Não adianta muito produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos. A diferença entre eficiência e eficácia pode ser ilustrada pela história das duas principais empresas automobilísticas do mundo: Ford e General Motors.
Embora Henry Ford fosse um mestre da eficiência, foi a GM que se transformou na maior e mais bem-sucedida empresa do ramo. Esse desempenho é o resultado de sua orientação para o mercado e não apenas para o processo produtivo. Enquanto a Ford tinha uma estratégia de fazer eficientemente o mesmo carro, a GM se orientou para fazer um carro para cada tipo de cliente. Portanto eficácia significa:
- Grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos;
- Capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema;
- Fazer as coisas certas;
- Sobrevivência.
Para avaliar o grau de eficácia de um sistema, é necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados de fato alcançados.

Vale ressaltar também que é possível ser eficaz sem ser eficiente, e ser eficiente sem ser eficaz. Ou ainda, é possível também nem ser eficaz e nem ser eficiente, ou sem ambos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Segundo DAFT[51], às vezes a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fornece um serviço para o qual não existe demanda, por exemplo. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente, tendo muitos desperdícios, custos adicionais, desorganização na sua forma de trabalhar...

Veja a seguir:



Fonte: Jorgenca, 2013[52].

Efetividade

Castro afirma que a literatura especializada incorporou um outro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, que segundo o autor, é especialmente válida para a ***administração pública.***

Efetividade é o **impacto real** que os objetivos cumpridos causam no ambiente. É quando há um impacto no todo, uma mudança na realidade. Há autores que entendem como a junção de eficácia e eficiência. É a satisfação, o sucesso na prática do que é feito e quando a qualidade é percebida pelo cidadão. É um conceito mais abrangente.

Eficiência indica se o objetivo foi alcançado (relação custo/benefício), enquanto a efetividade apresenta se aquele objetivo acarretou melhorias para a população visada (qualidade do resultado)[53].

A efetividade, na área pública, avalia em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada.

Possui uma preocupação central de averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas.

Veja a seguir estes termos relacionados:

Questões

01. (BADESC - Analista Administrativo – FGV) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

(A) eficácia e eficiência.

(B) eficiência e eficácia.

[51] *DAFT, R. L. Teoria e Projetos das Organizações. 6.ed. Rio de janeiro: LTC, 1999. p.39-45.*
[52] *http://jorgenca.blogspot.com.br/2013/07/eficiencia-e-eficacia.html*
[53] *CASTRO, R. B. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	EFETIVIDADE
- Ênfase nos meios **- Fazer corretamente** **- Utilizar produtivamente os recursos** **- Custo-benefício** **- Mínimo de perdas e desperdícios**	- Ênfase nos resultados - Fazer o que deve ser feito - Capacidade de atingir objetivos - Cumprir metas - Realizar o que foi proposto	- Ênfase no impacto - Medir o desempenho (efeito) das metas atingidas e objetivos alcançados - Transformar a situação existente - Mudança e desenvolvimento

(C) efetividade e eficiência.
(D) efetividade e eficácia.
(E) eficácia e efetividade.

02. (Emdec - Assistente Administrativo Jr – IBFC/2016) Em Administração, utilizar da melhor forma todos os recursos disponíveis denomina-se:
(A) Eficácia.
(B) Eficiência.
(C) Desempenho.
(D) Gerenciamento.

03. (SEFAZ-RJ - Auditor Fiscal da Receita Estadual - FGV) Julgue o próximo item:
Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência, eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa). Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão, chegar ao resultado desejado.
( ) Certo ( ) Errado

04. (SEFAZ/RJ - Fiscal de Rendas – FGV) Com relação aos temas eficiência e eficácia, assinale a afirmativa incorreta.
(A) Eficiência é um conceito limitado.
(B) Eficiência diz respeito aos trabalhos internos de uma organização.
(C) Uma organização não pode ser eficiente se não for eficaz.
(D) A abordagem de metas para eficácia organizacional identifica as metas de uma organização.
(E) Eficácia é um conceito abrangente.

05. (SMA-RJ - Administrador - Prefeitura do Rio de Janeiro – RJ) A capacidade de coordenar constantemente esforços e energia, tendo em vista o alcance de resultados globais positivos ao longo do tempo e a manutenção da empresa no ambiente, está relacionada ao seguinte conceito de planejamento:
(A) eficiência
(B) efetividade
(C) eficácia
(D) abrangência

06. (Prefeitura de Rio de Janeiro – RJ - Agente de Administração - Prefeitura do Rio de Janeiro – RJ/2016) A preocupação que o administrador deve ter de que os recursos públicos sejam aplicados de forma mais racional possível no sistema municipal de transportes é um indicador de:
(A) excelência
(B) efetividade
(C) eficácia
(D) eficiência

07. (TJ-RS - Analista Judiciário - Área Administrativa – FAURGS) No momento em que o Governo avalia o desempenho de suas organizações e servidores por metas ou objetivos alcançados, ele está avaliando a gestão pública através de qual medida de desempenho?
(A) Eficiência.
(B) Eficácia.
(C) Efetividade.
(D) Qualidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(E) Custos.

08. (TRE-PE - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) As metas estratégicas da empresa *Directa* constituem a matéria-prima da avaliação, cuja mensuração de desempenho se dá por meio de indicadores. O indicador de desempenho vinculado ao grau de satisfação, valor agregado e a transformação produzida no contexto geral é o de

(A) econom icidade.
(B) eficácia.
(C) excelência.
(D) efetividade.
(E) eficiência.

09. (TRT - 11ª Região (AM) - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) Na avaliação de um projeto, quando medimos o quanto este alcançou com os objetivos específicos que traçou para si, estamos focalizando

(A) sua legitimidade.
(B) sua eficácia.
(C) seu impacto.
(D) sua eficiência.
(E) sua produtividade.

10. (EBSERH - Analista Administrativo – Administração – IBFC/2017) Leia as afirmações abaixo e assinale a alternativa correta.

I. Eficiência é realizar as atividades ou tarefas da maneira certa.
II. Eficácia é fazer as coisas certas.
III. Produtividade e qualidade combinam-se para gerar várias medidas de eficiência.

(A) Somente a afirmação I está correta
(B) Somente a afirmação II está correta
(C) Todas as afirmações estão corretas
(D) Nenhuma das afirmações está correta
(E) Somente a afirmação III está correta

11. (EBSERH - Assistente Administrativo (HUPEST-UFSC) – IBFC/2016) Assinale a alternativa que completa correta e respectivamente as lacunas.

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. _____ é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto _____ é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo.

(A) Eficiência – eficácia
(B) Produtividade – competitividade
(C) Efetividade – produtividade
(D) Competitividade – eficácia
(E) Eficácia – eficiência

Respostas

01. Resposta: E

O objetivo é que a educação seja acessível ao maior número de crianças possível. A quantidade de crianças matriculadas se relacionaria com a eficácia, ou seja, o objetivo está sendo atingido. Para ser eficiente teria que utilizar os recursos de forma mais econômica e produtiva, ou seja, educar mais crianças com menos recursos (isso não é citado). E para ser efetivo deve-se avaliar os impactos para a organização, nesse caso a efetividade é medida através de exames nacionais, já que a quantidade de alunos matriculados não significa que eles de fato estão sendo educados.

02. Resposta: B

Eficiência é:

- capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados com o mínimo de recursos, energia e tempo;
- produzir o máximo com o mínimo de desperdício;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- produtividade operacional;
- eficiência está associada à racionalidade - produtividade (ação, força, virtude de produzir).

03. Resposta: Certo

A assertiva está corretamente exposta ao exemplificar o caso do concurso público, pois ao passar em um concurso, atingiu-se o objetivo final, isto é, foi eficaz, de acordo com a explicação prévia coerente com os termos também.

04. Resposta: C

A) e B) Certas - Eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente.

C) Errada - Às vezes, a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fabrica um produto para o qual não existe demanda. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente.

D) e E) CERTAS - A eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente. Ele implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos e metas – oficiais ou operativos – foram alcançados.

Resposta: B

Observe que coordenar esforços e energia com inteligência de gestão = eficiência; Objetivar alcance de resultados = eficácia. Os dois ao mesmo tempo = efetividade (gabarito b), pois a efetividade é a capacidade de fazer uma coisa (eficácia) da melhor maneira possível (eficiência) trazendo um impacto significativo.

Resposta: D

Eficiência - A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (Chiavenato, 1994, p. 70).

Eficiência - relação custo/benefício = Recursos. Palavras-chave: Ausência de desperdícios. Uso econômico de recursos. Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados. Fazer bem alguma tarefa. Utilização dos recursos de forma produtiva, de maneira econômica; fazer melhor uso dos recursos disponíveis em uma organização.

Resposta: B

Sempre tenha em mente a diferença entre os termos:

Eficiência: otimizar recursos para obter os resultados. Fazer certo as coisas (Geralmente Operacional)

Eficácia: alcance dos resultados/metas/objetivos, independentemente dos recursos. Fazer as coisas certas. Logo, a eficácia é a resposta correta, pois o enunciado da questão trata de metas ou objetivos alcançados pelos servidores.

Efetividade: transformação; impacto social; satisfação do cliente; agregação de valor.

08. Resposta: D

A efetividade tem a ver com o IMPACTO gerado pelas ações, a sua repercussão e efeitos, o poder transformador em um contexto geral. Trata-se de uma definição perfeita para o conceito de efetividade.

09. Resposta: B

Mais uma definição de cada um dos termos para uma melhor memorização e entendimento das diferenças entre estes termos:

- Eficiência: uso otimizado, com economia e qualidade, dos bens e recursos empregados na implementação das ações.
- Eficácia: capacidade de alcance das metas previstas;
- Efetividade: correspondência entre os resultados da implantação de um programa e o alcance dos seus objetivos, tendo como referência os impactos na sociedade. Não basta o alcance de metas precisa gerar alguma alteração, algum impacto ou repercussão.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

10. Resposta: C

Todas as assertivas foram corretas em sua definição. Como visto, eficiência está relacionada com economia e a eficácia com objetivos e resultados.

I. Eficiência é realizar as atividades ou tarefas da maneira certa. ***CORRETO. Fazendo da maneira certa você economiza, não tem retrabalho, etc.***

II. Eficácia é fazer as coisas certas. ***CORRETO. Fazendo as coisas certas, você está atingindo seus objetivos e resultados, independentemente de ser econômico (eficiente) ou não.***

III. Produtividade e qualidade combinam-se para gerar várias medidas de eficiência. ***CORRETO. Produtividade se relaciona com gastar pouco e fazer muito. Qualidade também entra nesse viés, de ganhar economia.***

11. Resposta: E

Retome a explicação da questão 9 para rever os conceitos.

PDCA, monitoramento e avaliação;

Também conhecida como Ciclo de Deming[54], o Ciclo PDCA foi idealizado por Walter A. Shewhart na década de 1930 e mais tarde aplicado por Willian Edwards Deming no uso de estatísticas e métodos de amostragem, já em 1950. Tal ferramenta é a que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade e foi empregada com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos.

Segundo Werkema[55], o ciclo PDCA "é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização.

Seu objetivo principal é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos. É uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações.

Pode ser utilizado em qualquer tipo de empresa, como forma de alcançar um nível de gestão melhor a cada dia, atingindo ótimos resultados dentro do sistema de gestão do negócio.

Como a utilização do Ciclo PDCA está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização

De maneira em geral, o Ciclo PDCA tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas. Com base nesta análise e comparação das ações com aquilo que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto.

É importante lembrar que como o **Ciclo PDCA é verdadeiramente um ciclo,** deve "girar" constantemente. Ele não tem um fim obrigatório definido. Com as ações corretivas ao final do primeiro ciclo é possível (e desejável) que seja criado um novo planejamento para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo do Ciclo PDCA novamente. Este novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta.

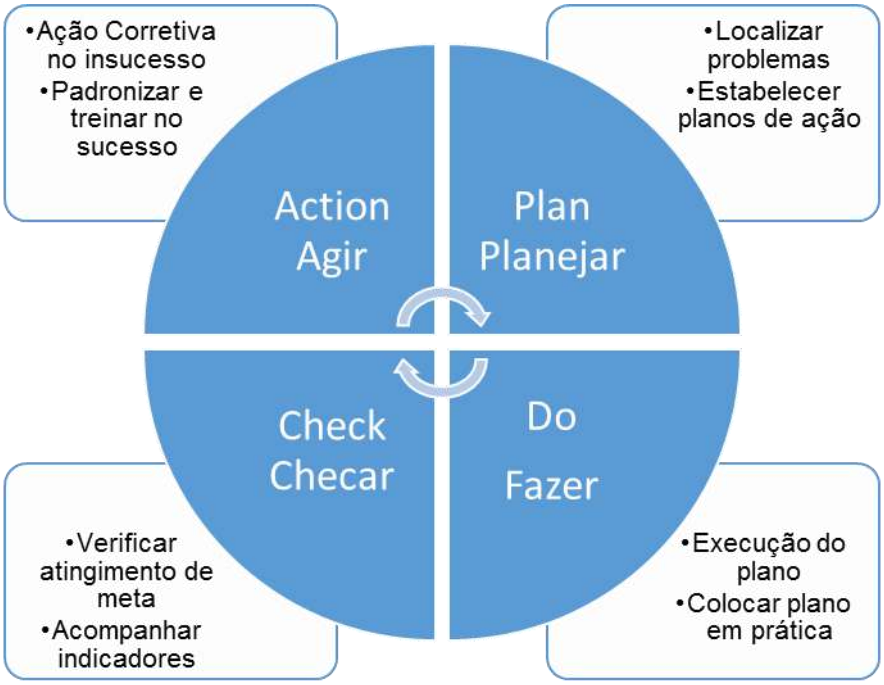
A não execução de uma das etapas do ciclo pode comprometer seriamente o processo de melhoria contínua. Por este motivo, essa ferramenta deve ser encarada como um processo contínuo em busca da qualidade máxima requerida por um procedimento ou produto.

Como pode ser observado na própria nomenclatura e também na Figura a seguir, o Ciclo PDCA está dividido em 4 fases bem definidas e distintas, conforme melhor detalhado a seguir, de acordo com o CICLO PDCA

[54] *PACHECO, A. P. R. O CICLO PDCA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA. Universidade Federal de Santa Cataria, 2015.*
[55] *WERKEMA, M. C. C. As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1995.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Figura: Ciclo PDCA.



Etapas ou Fases do Ciclo PDCA

Primeira Fase: P (Plan = Planejar)

Planejar significa estabelecer o que vai ser feito. É pensar antes de fazer. É decidir o que vai ser feito amanhã. É enumerar, na véspera, todas as atividades. Todo e qualquer trabalho tem que ser planejado para ser organizado. A improvisação é mãe da ineficácia.

Planejar é a primeira etapa do ciclo PDCA, mas por se tratar de um ciclo, essa etapa pode ser realizada diversas vezes. De qualquer forma, é nesta etapa em que o planejamento é realizado, para isso, são realizadas atividades como levantamento de dados, elaboração de processos, controles, análises de causas e efeitos, entre outros.

Esta fase é caracterizada pelo estabelecimento de um plano de ações e está dividida em duas etapas:

1) definir o que se quer, com a finalidade de planejar o que será feito. Esse planejamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas);

2) definir quais os métodos que serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.

O planejamento do ciclo PDCA pode conter as seguintes análises:

Qual é o problema/processo a ser trabalhado?

A definição do problema é extremamente importante, pois revelará o objetivo do trabalho, ou seja, onde você deseja chegar com o seu projeto ou na solução de um problema. Por isso, é imprescindível ser o mais claro possível para facilitar os resultados.

Como chegar a este objetivo ou solucionar este problema?

Deve-se definir os recursos e métodos que serão empregados para solucionar os problemas, assim como as metas, ou seja, os prazos para realizar as atividades.

Quais são as opções disponíveis e acessíveis a sua empresa para que você alcance o seu objetivo ou resolva algum problema?

Deve-se analisar o que se tem disponível na empresa, recursos humanos, financeiros etc. e quais recursos terão de serem alocados para realizar os objetivos ou solucionar problemas.

É importante lembrar que se deve ao menos considerar todas as opções antes de descartá-las.

Quais os melhores métodos para alcançar o objetivo ou resolver o problema?

Depois de listar as opções para a solução de problemas, é o momento de visualizar no PDCA quais são as que melhor se adaptam a empresa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

No momento de decidir quais os melhores métodos para atingir os resultados, é interessante analisar se as metas são para manter ou para melhorar alguma coisa, pois cada uma deve ter um procedimento diferente.

Segunda Fase: D (Do = Executar)

Caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, da mesma forma que a primeira fase, está dividida em duas etapas:

1) Capacitar a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer. Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional;

2) Implementar o que foi planejado.

Mas, quais são os problemas que podem surgir na hora de colocar em prática o que foi planejado?

As maiores reclamações são com relação aos atrasos e retrabalho. *Trabalhar com objetivos de desempenho*[56] *também pode ajudar:*

Qualidade: Slack et al. apontam que qualidade é 'fazer certo as coisas', porém essas "coisas" variam com o tipo do negócio. Qualidade é um objetivo que todas as operações devem zelar, afinal ela pode ser um atrativo para que o consumidor retorne. A qualidade de um produto ou serviço é facilmente percebido numa organização, visto que "é algo que o consumidor acha relativamente fácil de julgar numa operação".

Rapidez: Segundo Slack et al. rapidez significa "quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços". Quanto mais rápido a disposição de um produto ao consumidor, maior será a probabilidade de compra, este é o principal objetivo da rapidez: entregar os bens e serviços para o consumidor.

Confiabilidade: Para Slack et al., a confiabilidade se refere à entrega dos bens e serviços dentro do prazo prometido. O consumidor só julgar a confiabilidade de uma operação após o produto ser entregue.

Flexibilidade: Significa capacidade da organização em se adequar a uma nova operação. Flexibilidade pode ser dividida em quatro tipos:

Flexibilidade de produto/serviço: capacidade de oferecer novos produtos e serviços.

Flexibilidade de composto: capacidade de oferecer uma gama de produtos e serviços ou um mix.

Flexibilidade de volume: capacidade de alterar seu nível de produção dos produtos ou serviços.

Flexibilidade de entrega: capacidade de oferecer ao cliente a possibilidade de solicitar o adiantamento ou postergação do recebimento dos produtos e serviços.

Custo: Para empresas em mercados que têm um forte apelo a preços baixos, o custo será seu principal objetivo de produção. Mesmo aquelas outras em que o custo não é seu principal enfoque, elas dão importância, visto que o dinheiro economizado será acrescido ao seu lucro. Os custos de produção podem ser divididos em custo de funcionários; instalações, tecnologia; equipamento e materiais.

O custo é afetado por outros objetivos de desempenho, desta forma, para melhorar o desempenho dos custos é necessário a aprimorar os demais objetivos operacionais.

Um ponto muito importante nesta etapa do ciclo PDCA é o **envolvimento das pessoas** na execução das tarefas, pois se não há comprometimento, não há sucesso nos resultados.

Uma das maneiras de conseguir este comprometimento é investir no **treinamento do pessoal** e na **conscientização da equipe** sobre o objetivo da empresa em chegar aos resultados esperados.

Após ter uma boa equipe para a realização das tarefas, elas devem ser feitas da melhor maneira possível até que os dados possam ser coletados para a verificação do processo.

Terceira Fase: C (Check = Verificar)

Esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema

[56] *MARQUES, F. H.; VIDAL, P. G. OBJETIVOS DE DESEMPENHO DE OPERAÇÕES E SUA INFLUÊNCIA NA COMPETITIVIDADE: A IMPORTÂNCIA PARA AS EMPRESAS NO BRASIL REVISTA JOVENS PESQUISADORES. VOL. 8, N. 2 (15), JUL./DEZ. 2011.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

a ser resolvido. Controlar para seguir o cronograma, para ficar dentro do orçamento e para fazer bem feito da primeira vez.

Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa.

Quarta Fase: A (Action = Agir)

Esta fase consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Podem ser ações corretivas ou de melhorias que tenham sido constatadas como necessárias na fase anterior. Envolve a busca por melhoria contínua até se atingir o padrão, sendo que essa busca da solução dos problemas, por sua vez, orienta para: a necessidade de capacitação e o preenchimento das lacunas de conhecimento necessário à solução do problema, propiciando a criação de novos conhecimentos e a atualizações do padrão.

De um modo geral, as etapas desta fase do ciclo PDCA podem ser divididas em:

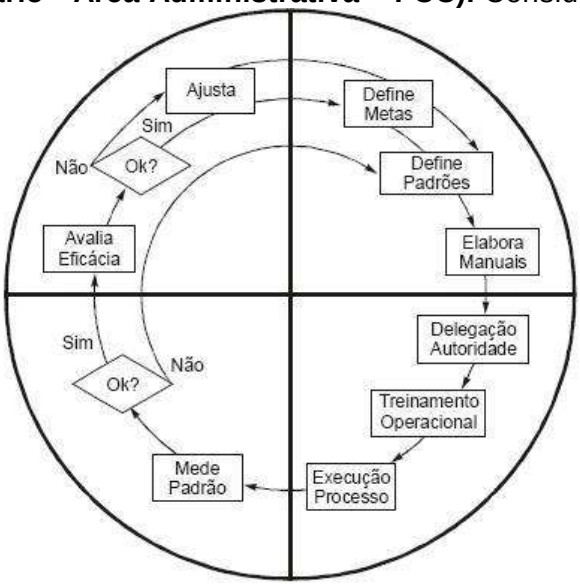
- Tomar ações corretivas, caso o projeto tenha sido desviado dos objetivos.
- Analisar os resultados individualmente e, caso estejam fora dos padrões da empresa, analisar suas possíveis causas, bem como as ações que podem ser feitas para corrigi-lo.
- Promover melhorias em sistemas e métodos de trabalho, se necessário.

Exemplo: aumentar em 20% as vendas mensais.

P (Plan) planejamento	**Identificar - Aumentar em 20% as vendas mensais: hoje estão em R$ 100.000,00, - META: R$ 120.000,00 – em até 4 meses.** **Análise: Existem algumas regiões que não foram exploradas pelos vendedores.** **Plano De Ação: Dividir as regiões não exploradas entre os vendedores. Treinar a abordagem dos vendedores. Fornecer material de divulgação para cada um. Cada vendedor terá que visitar 1 novo cliente em potencial por dia.**
D (Do) Fazer	**Execução:** Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases)
C (Check) Avaliar	**Verificação:** Ações eficazes e resultado de aumento de 20% a partir do 2º. Mês de ações, estabilizando o faturamento nos 2 meses seguintes.
A (Action) Ação corretiva	**Conclusão:** Não houve necessidade de correção.

Questões

01. (TRE - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC). Considere a figura abaixo.



Trata-se de um:

(A) fluxograma de uma rotina de gerenciamento do ciclo de melhoria de Crosby.

(B) fluxograma circular.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(C) fluxograma linear.
(D) diagrama representando o ciclo de melhoria contínua de Juran.
(E) fluxograma de uma rotina de gerenciamento do ciclo PDCA.

02. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - Planejamento e Desenvolvimento Organizacional – FCC) O método PDCA

(A) é utilizado em processos produtivos para manter o nível de controle e, como tal, não tem aplicabilidade na melhoria desses processos, que precisam ser analisados a partir de ferramentas como a espinha de peixe.
(B) estabelece, na etapa do planejamento (plan), as metas da organização, enquanto que os métodos utilizados para atingir as metas são definidos na etapa da ação (do).
(C) foi desenvolvido a partir da percepção de que os problemas em um processo, considerados como oportunidades de melhoria, são causados pela diferença entre as necessidades dos clientes e o desempenho do processo.
(D) é utilizado para realizar o diagnóstico estratégico externo de uma organização, etapa em que são identificados oportunidades, problemas ou ameaças.
(E) é a ferramenta utilizada para calcular os índices que serão incorporados na matriz GUT para definir o grau de gravidade, urgência e tendência.

03. (TCE/GO - Analista de Controle Externo - Administrativa – FCC) A principal característica da técnica de PDCA é:
(A) explorar potencialidades.
(B) visualizar, em conjunto, as causas principais e secundárias de um problema.
(C) mostrar características médias.
(D) ajudar a lembrar pontos principais a serem abordados.
(E) planejar e implantar processos, inclusive melhorias e/ou correções.

04. (DETRAN/SP - Agente de Trânsito – VUNESP) O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, é
(A) um fluxograma, com respectivo cronograma, de procedimentos vinculados a um processo produtivo específico.
(B) uma ferramenta de verificação de fatores institucionais, econômicos e sociais vinculados ao processo decisório.
(C) um fluxograma de procedimentos vinculados ao processo orçamentário.
(D) uma sigla formada por Plano, Dotação, Controle e Atuação, vinculados ao processo orçamentário.
(E) uma ferramenta de controle gerencial cuja finalidade é monitorar a melhoria contínua de um processo ou do sistema de gestão, por inteiro, de uma organização.

05. (TRT - 4ª REGIÃO/RS - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) O Ciclo PDCA tem como objetivo
(A) a melhoria contínua de processos de gestão.
(B) a definição dos objetivos estratégicos da organização.
(C) o aceleramento da qualificação do quadro funcional.
(D) o aperfeiçoamento do benchmarking da organização.
(E) a melhoria do ambiente concorrencial da organização.

06. (TRF - 2ª REGIÃO - Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) Tratando-se da gestão da qualidade, o ciclo PDCA é
(A) uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito.
(B) um método gerencial para a promoção contínua e reflete a base da filosofia do melhoramento contínuo
(C) um diagrama que auxilia na visualização da alteração sofrida por uma variável quando outra se modifica.
(D) o desdobramento de dados, a partir de levantamento ocorrido, em categorias e grupos para determinar sua composição, objetivando a análise e pesquisa para o desenvolvimento de oportunidades de melhorias.
(E) a representação gráfica que mostra a distribuição de dados por categorias.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

07. (TRT - 24ª REGIÃO/MS -Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) O ciclo de controle de Deming é identificado pela sigla

(A) ACDP.
(B) PCAD.
(C) PDCA.
(D) DAPC.
(E) PADC.

08. (TRT/15ª Região - Analista Judiciário – Tecnologia da Informação – FCC/2015) O denominado Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo da Melhoria Contínua,

(A) analisa os processos com vistas a realizá-los de maneira otimizada, envolvendo as etapas de planejamento, execução, controle e avaliação.
(B) é um instrumento de gerenciamento de projetos, que contempla planejamento, desenvolvimento, controle e atualização.
(C) consiste em uma metodologia de avaliação de desempenho individual, vinculada a um projeto de constante desenvolvimento e aprimoramento.
(D) corresponde a método de gestão corporativa com dinâmicas de capacitação e aprendizagem.
(E) é um programa de excelência em gestão pública introduzido no âmbito da reforma voltada à implantação do modelo gerencial.

09. (TRT - 18ª Região/GO - Analista Judiciário - Psicologia – FCC) NÃO se refere ao chamado Ciclo PDCA a seguinte característica:

(A) enfatiza a identificação de forças e fraquezas de uma organização, em uma análise ambiental, auxiliando no planejamento estratégico.
(B) está dentro do escopo do controle de qualidade nas organizações.
(C) associa- se à noção de melhoria contínua.
(D) a fase de planejamento do ciclo está ligada ao estabelecimento de metas e definição de métodos para alcançá-las.
(E) a fase de execução do ciclo consiste em capacitação da organização para a implementação do planejado e na própria implementação do plano.

10. (DNIT - Técnico Administrativo – ESAF) Sobre o Ciclo PDCA, assinale a opção correta.

(A) É um ciclo que orienta a implantação de novas ideias, mas não serve para a solução de problemas.
(B) É um ciclo utilizado na solução de problemas, porém somente se adéqua a questões quantitativas.
(C) É uma forma de agir que serve tanto para implantação de novas ideias como para solução de problemas.
(D) É um modelo gerencial utilizado para monitorar o desempenho dos níveis operacionais, mas não serve para avaliar alcance de objetivos.
(E) É uma atividade cíclica de avaliação de resultados usada para selecionar objetivos organizacionais.

Respostas

01.Resposta: E

A figura está representado o Ciclo PDCA. Também conhecido como ciclo de Deming, O PDCA é um dos principais métodos da Administração pela Qualidade Total nas organizações. Foi desenvolvido na década de 1930 pelo norte-americano Walter Andrew Shewhart, mas foi com Willian Edwards Deming que o método foi mais divulgado. Tornou-se mundialmente conhecido ao aplicá-lo nos conceitos de qualidade no Japão. Significa "Plan, Act, Do and Check, em inglês, controle de processos. Plan (Planejar): Nesse passo são traçados os planos com base nos problemas da organização; Do (Fazer): Nesse passo são executadas as tarefas previstas nos planos; Check (Verificar): Nesse passo são verificados os processos e avaliados os resultados obtidos; Act (Agir): Nesse passo são tomadas ações baseadas no passo da verificação.

02.Resposta: C

Esta questão merece comentário de cada alternativa:

(A) - Falsa: O PDCA é uma técnica simples para o controle de processos, que também pode ser utilizada para o gerenciamento contínuo das atividades de uma organização. É um método utilizado para controlar e melhorar as atividades de um processo.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(B) - Falsa: As etapas do PDCA são: Planejamento (Plan); Execução (Do); Controle/Verificação (Check/Control); Ação Avaliativa (Act). Na etapa do planejamento são estabelecidos objetivos, metas e os meios para alcançá-los. A afirmativa está incorreta ao afirmar que “os métodos utilizados para atingir as metas são definidos na etapa da ação”.

(C) - Verdadeira: Embora não aborde os conceitos tradicionais, é a única alternativa passível de ser aceita como verdadeira. O PDCA se fundamenta no “processo”; ele padroniza as informações de controle, reduz e evita erros lógicos, facilita o entendimento das informações, melhora a realização das atividades, e proporciona resultados mais confiáveis. Ou seja, traz melhoria de todo o processo. Como a afirmativa menciona “melhoria” e “processo” e não apresenta nenhuma afirmação equivocada, é aceita como verdadeira.

(D) - Falsa: O seu conteúdo se refere ao planejamento estratégico e a análise SWOT, e não ao PDCA.

(E) - Falsa: Trata-se novamente de ferramenta distinta do PDCA. A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) tem como finalidade orientar decisões mais complexas, que envolvem muitas questões.

03.Resposta: E

A alternativa (E) é a correta, pois é justamente o que demonstra a sua forma de atuação segundo as etapas: Ciclo PDCA:

Planejamento => Consiste num processo racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcança-los (projetos, ações, métodos, técnicas, etc.).

Organização => A função administrativa de organizar inclui todos os recursos (financeiros, humanos, etc.) e conduz necessariamente à criação da estrutura organizacional – compreende os meios que a organização necessita para pôr em prática o planejamento elaborado e para o desempenho das demais funções administrativas.

Direção => Compreende guiar e orientar o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos pretendidos. É uma atividade gerencial que envolve liderança, comunicação e motivação.

Controle => O controle tem a finalidade de assegurar que o planejado, organizado e dirigido seja executado em conformidade com o determinado, visando o alcance dos objetivos.

04.Resposta: E

A melhoria contínua é sempre explorada nas questões de concurso, fique atento, pois ela está diretamente relacionada com a ferramenta do clico PDCA.

05.Resposta: A

Mais uma vez a melhoria contínua sendo explorada aqui, importante a sua fixação deste termo com o Ciclo PDCA. Lembre-se que este ciclo está sempre se repetindo e por consequência gera uma melhoria contínua nos processos de gestão.

06.Resposta: B

O ciclo de Deming (ou de Shewart, seu criador) ou, como é mais conhecido, PDCA, é uma ferramenta na busca da melhoria contínua, do kaizen. O objetivo da ferramenta é simplificar o processo de melhoria dos processos e a correção de problemas e fazer com que qualquer funcionário da organização possa participar desse processo e melhorar a qualidade da organização.

07.Resposta: C

Simplesmente a questão exigia que conhecesse a outra denominação dada ao Ciclo PDCA que é Ciclo de Deming ou Ciclo Sheward ou ainda Ciclo de Melhoria contínua. Importante saber pois são denominações que podem estar em sua prova.

08.Resposta: A

O Ciclo PDCA começa pelo planejamento, em seguida a ação ou o conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se o que foi feito, se estava de acordo com o planejamento, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e torna-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

09.Resposta: A

SWOT é a sigla dos termos ingleses Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Em Administração de Empresas, a Análise SWOT é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da empresa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. Ou seja, as características pertencem à Análise Swot e não ao ciclo PDCA, errada a alternativa A.

10.Resposta: C

Você poderia ficar confuso com relação a alternativa E, vamos explicar por que a alternativa E está errada: os objetivos são definidos na fase de Planejamento. É com base nessa definição que serão realizadas as atividades de D, C A. Se não houver a definição do objetivo, não tem como executar as outras atividades. O PDCA não é utilizado para selecionar objetivos, mas sim para alcançar os objetivos definidos pela empresa na fase do planejamento. Logo a assertiva correta é a que traz que o Ciclo PDCA é uma forma de agir que serve tanto para implantação de novas ideias como para solução de problemas.

Estrutura organizacional

Estrutura organizacional é a forma como a empresa se organiza internamente, como articula suas atividades e seus negócios, em outras palavras, é a dinâmica de uma empresa no mercado, como ela desenvolve suas capacidades para melhor atender o público interno (colaboradores) e externo (clientes, fornecedores, acionistas, investidores, etc.).

É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Segundo *Stoner*[57], a estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

É preciso enfatizar que a estrutura organizacional precisa ser flexível para se ajustar conforme as modificações e exigências do ambiente externo, de forma que a empresa possa suprir suas necessidades e alcançar certa competitividade.

Não é algo estático, esta irá se moldar conforme as necessidades da empresa, está sujeita às variações controláveis e incontroláveis do universo. Uma empresa precisa estar atenta ao que acontece à sua volta para que assim seja possível manter sua atuação no mercado com sucesso. Uma empresa que não acompanha as tendências e variações do mercado, consequentemente ocasiona perdas e prejuízos significativos à sua gestão.

Vale ressaltar que toda empresa possui dois tipos de estrutura organizacional, que se enquadram dentro dos aspectos formais e informais, mas que também são chamadas de ***estrutura mecânica*** que está ligada à estrutura formal e ***estrutura orgânica*** atendendo respectivamente à estrutura informal.

Estrutura Mecânica: nesse tipo de estrutura as empresas se organizam por especialidades ou o que podemos chamar também de habilidades. A hierarquia é bastante evidente e exerce influência sobre o processo de tomada de decisão, portanto a centralização torna-se um elemento respeitado. A estrutura mecânica é norteada por muitas regras, normas e controles, fazendo com que a cultura organizacional seja focada no cumprimento de burocracias. Esta estrutura pode ser considerada como conservadora e centralizadora. A visão do gestor frente ao seu funcionário é restrita e totalmente operacional, para o gestor o funcionário apenas faz o papel de execução. A variabilidade humana é vista como fontes de ineficiências e inconsistências.

Estrutura Orgânica: nesse tipo de estrutura o trabalho ou as atividades são divididas em equipes, onde a divisão das tarefas é realizada de maneira democrática, não há o recebimento constante de ordens pois os funcionários são estimulados a terem maior responsabilidade e autonomia. A variabilidade humana é vista como um estímulo para o processo de tomada de decisão. Os funcionários possuem mais autoconfiança para darem ideias, opiniões, sugestões de melhorias. Essa gestão mais democrática é um grande incentivo para otimização de tempo, redução de desperdícios e perdas e maior agilidade na resolução de problemas. Não há uma rigidez no cumprimento de regras e normas, justamente para que a gestão seja conduzida por um comportamento mais democrático, liberal e flexível, de forma a instigar a

[57] *STONER, James & FREMAN, Edward. Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

presença de novas ideias e novas atitudes. Esta organização tem constante presença do espírito de equipe e cooperação. Todos participam de maneira sistêmica torna-se muito mais dinâmico.

Quanto às características e condições mecanicistas: hierarquia clara e objetiva; definições claras de cargos e funções; estabelecimento de regras e normas de conduta; divisão de tarefas; poder de autoridade do superior imediato; cumprimento de burocracias; gestão mais autocrática; atividades objetivas e recompensas monetárias.

Quanto às características e condições orgânicas: gestão participativa (*empowerment*), ou seja, oportunidades de todos opinarem, de darem ideias; tarefas divisíveis; empregados motivados; sistemas subjetivos de recompensas; tarefas e metas vagas; trabalho em equipe; maior responsabilidade e autonomia no processo de tomada de decisão; otimização de processos e atividades.

Diferenças entre a Estrutura Mecânica e a Estrutura Orgânica

Fatores	***Estrutura Mecânica***	***Estrutura Orgânica***
Divisão do Trabalho	Forte divisão do trabalho, tarefas específicas.	Nem sempre há divisão do trabalho.
Especialização	A divisão do trabalho e as especificidades das atividades favorecem a especialização dos cargos.	Cargos generalistas, vários indivíduos participam da execução das tarefas.
Padronização	Elevada padronização das atividades e processos.	Baixa padronização, atividades inovadoras e diferenciadas.
Centralização e Processo Decisório	Alto grau de centralização, a tomada de decisão se dá na alta direção.	Descentralização, decisão e responsabilidade compartilhada.
Igualdade Organizacional	Organização burocrática e conservadora, com grandes níveis hierárquicos.	Organização flexível, proativa, inovadora, com poucos níveis hierárquicos.

Existem alguns tipos de estruturas que podem colaborar com todas as questões de complexidade, especialização, tamanho da organização, grau de incerteza e relações de funções.

Toda empresa possui dois tipos de estrutura: ***Formal* e *Informal*.**

Formal:

Dá-se o nome de organização formal à estrutura de relações profissionais entre pessoas, planejada no sentido de facilitar a realização dos objetivos globais da organização. A organização formal é a organização oficialmente adotada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização. Os principais aspectos apresentados pela organização formal são:

- Os departamentos e divisão de tarefas;
- cargos (como de diretores, gerentes, supervisores, operários, etc);
- A hierarquia de autoridade (como autoridade e responsabilidade previamente definidas);
- Os objetivos e os planos definidos para alcançá-los adequadamente;
- A tecnologia e instrumentos da organização, que constituem o modo de realizar o trabalho dentro da organização.

Entre as características da organização formal, temos que:

- *Deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma;*
- *Reconhecida juridicamente de fato e de direito;*
- *Estruturada e organizada;*
- *Ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades;*
- *Estável;*
- *Está sujeita a controle da direção;*
- *Possui líder formal.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Informal:

- Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente e voluntariamente quando as pessoas se reúnem.
- Representa as relações que não estão formalmente estruturadas em um organograma58 por exemplo.
- É composta por relações não documentadas e não estruturadas entre os indivíduos, uma vez que surgem na informalidade e portanto não são reconhecidas pela hierarquia da organização;

Do ponto de vista de administradores, a estrutura informal é um empecilho que regularmente oferece resistência às ordens formais, as altera ou ainda as cumpre por um procedimento diferente do desejado. Independentemente de ser útil ou prejudicial, a estrutura informal não poder ser extinta.

Outras características:

- "Não-oficial"
- Instável
- Menos sujeita ao controle da direção
- Existe em todos os níveis

Algumas características da Estrutura Informal

- Estão nas pessoas: a informalidade surge da interação entre diferentes pessoas que convivem em um mesmo ambiente e que trocam informações, ideias, experiências e vivências e desta forma consegue identificar características em comum e que trazem maior aproximação/familiaridade entre os indivíduos.

- Sempre existirão: as relações informais sempre existirão dentro de uma empresa, pois por mais que se defina cargos e funções, tarefas, processos, fluxos, regras e normas, as pessoas sempre compartilharão de momentos em que terão maior abertura para uma discussão mais pessoal e menos profissional. Dessa forma as pessoas que compõem uma empresa podem estabelecer um contato mais solto, mais íntimo e dessa forma desenvolverem uma permanência do ambiente informal.

- A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal: a estrutura horizontal flui de maneira mais flexível, uma vez que não há uma estrutura hierárquica (de cargos e funções) rígida a ser cumprida. As pessoas possuem autonomia e flexibilidade para o processo de tomada de decisão, sendo assim a resolução de problemas.

OBS: A distinção entre a organização formal e a informal é que, enquanto a primeira é uma organização planejada e a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização.

Tipos de Estruturas Organizacionais Formais

Podemos definir três tipos tradicionais de organização:

- *Organização e/ou Estrutura Linear;*
- *Organização e/ou Estrutura Funcional;*
- *Organização e/ou Estrutura Linha-Staff*

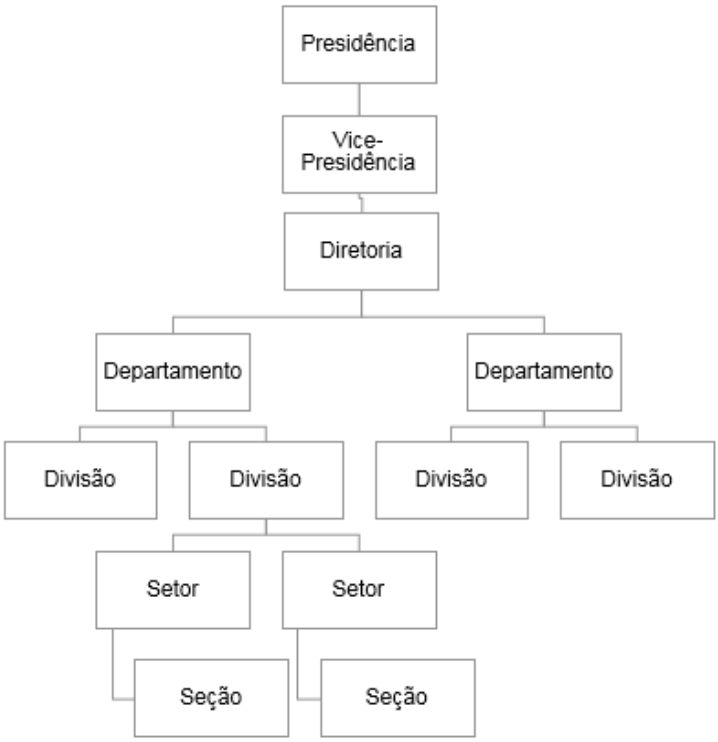
Estrutura Linear, Militar, Tipo Linha ou Centralizada

Características:

- Chefia - fonte exclusiva de autoridade;
- As ordens seguem a via hierárquica;
- Cada empregado recebe ordens e se reporta exclusivamente com um chefe imediato a ele;
- As comunicações entre órgãos são efetuadas exclusivamente através das linhas no organograma;
- As decisões são centralizadas na cúpula da organização.

[58] *Segundo Chiavenato, o organograma é espécie de diagrama ou figura que é usada para representar as relações hierárquicas dentro de uma organização, ou simplesmente a distribuição dos setores, unidades funcionais e cargos, organização das filiais a comunicação entre os colaboradores.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Organograma de Estrutura Departamental Linear

Vantagens	***Desvantagens***
Clara definição das responsabilidades dos órgãos;	A chefia centraliza as decisões – comando único e direto, exagerando a função de chefia;
Estrutura simples e de fácil compreensão	As equipes são preparadas para seguir ordens, não para inovar;
Estabilidade e tipo de organização para pequenas empresas	Lentidão (congestionamento) na comunicação; especialmente à medida que a empresa cresce;
Fácil implantação.	Pouca especialização dos líderes nas funções da organização.

Estrutura Funcional

Características

- Agrupa pessoas que exercem funções em uma determinada área na organização;
- Especialização das funções;
- Os membros do quadro respondem unicamente ao superior do seu departamento, pelo que procura uma linha direta de comunicação entre os níveis inferiores e superiores.
- Facilita a coordenação dentro da função
- A estrutura funcional é adequada para pequenas e médias empresas.
- Quando há muito crescimento da empresa, torna-se ineficaz a comunicação e o controle organizacional, e torna a manutenção das diversas áreas muito dispendiosa;
- Indicada para empresas estáveis.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

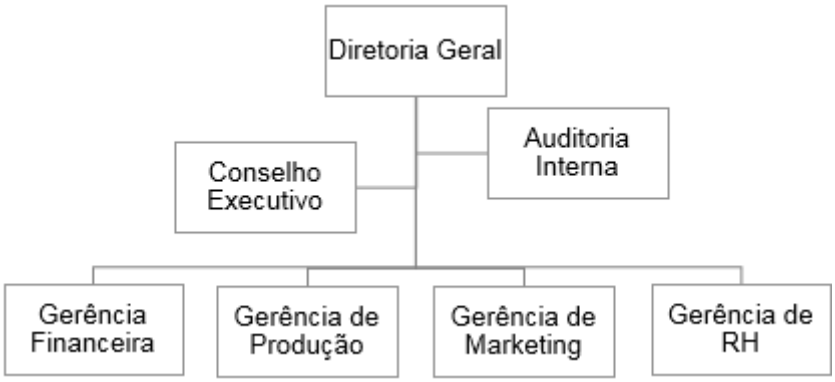
Organograma de Estrutura Departamental Funcional

Vantagens	***Desvantagens***
Maior especialização dos funcionários (sabem mais sobre suas respectivas áreas);	Dificulta a interdisciplinaridade das funções;
Aumenta o relacionamento entre empregados dentro de um mesmo setor;	Diminui a visão global da empresa;
Autoridade baseada no conhecimento (e não na pura e simples hierarquia).	Dificulta a tomada de decisão;
	Líderes têm menos poder hierárquico, o que leva à perda de autoridade.

Estrutura Linha-Staff

Características

- Fusão das estruturas (funcional e da linear). Cada órgão se reporta a apenas um órgão superior, porém também recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff;
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores) - órgãos especializados aconselham os chefes de linha;
- conquanto haja duas fontes de autoridade, apenas a dos chefes das unidades de linha se projeta diretamente sobre cada empregado.



Organograma de Estrutura Departamental tipo Linha-Staff

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Vantagens	Desvantagens
Mistura a estrutura funcional (mantendo a especialização) com a linear (mantendo a autoridade). Traz as vantagens desses dois tipos de estrutura;	Pode haver conflitos entre a área especializada (staff) e os executores (linha);
Atividade conjunta entre linha e staff.	Altos custos de se manter uma assessoria dentro da empresa;
	Pouca especialização de quem realmente toma as decisões (linha).

Departamentalização

A departamentalização é uma forma de sistematização da estrutura organizacional que visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Dessa forma, a empresa consegue juntar recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Até aqui foram visualizadas as formas de departamentalização por meio das estruturas organizacionais mais tradicionais. Porém, existem outras formas, uma vez que os departamentos são as unidades de trabalho responsáveis por uma função ou por um conjunto de funções. É um meio de se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão, escolher homogeneidade das atividades, agrupando os componentes da organização em departamentos e divisões.

Entre outros tipos de departamentalização podemos citar as 6 seguintes:

1- Estrutura por Produtos ou Serviços

Esse tipo de estrutura é utilizado quando o agrupamento de atividades é baseado nos produtos ou serviços que a empresa oferta. Todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço, mesmo não sendo atividades similares devem estar agrupadas em um mesmo departamento, pois o foco deve estar totalmente voltado a suprir as necessidades que o produto requer.

Facilita em muito o emprego de tecnologia, dos maquinários e equipamentos, do conhecimento, da mão de obra, de modo que todos os esforços ficam concentrados para aumentar a eficiência dos produtos que manuseia.

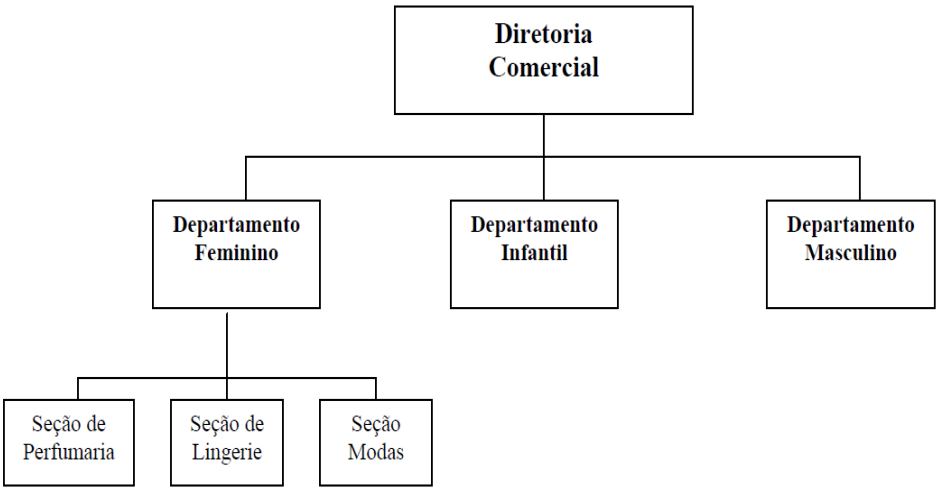
Há empresas que lidam somente com serviços, e, portanto essa estrutura é denominada como estrutura por serviços, a única diferença é que o agrupamento das atividades tem o foco voltado para os serviços ao invés dos produtos. É o caso dos hospitais, que possuem divisão de departamentos conforme suas principais atividades oferecidas aos pacientes, tais como:

- Cirurgia;
- Radiologia;
- Pediatria;
- Quimioterapia;
- Fisioterapia;
- Entre outros.

A estrutura por produtos separa a estrutura organizacional da empresa por unidades na base de produtos. Observe a figura que exemplifica a estrutura por produtos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Estrutura por Produtos



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2011.

Vantagens	***Desvantagens***
Estimula a responsabilidade dos colaboradores para um produto ou linha de produtos específicos;	Aumento dos custos operacionais, uma vez que exige um número maior de chefias ou coordenadores, já que as áreas são divididas por produtos e, portanto necessita de uma coordenação mais efetiva;
Maior especialização e domínio sobre as especificidades dos produtos que trabalha;	Não é recomendado para empresas que lidam com poucos produtos no mercado, pois acarretaria em custos operacionais elevados;
Facilita o processo de comunicação, pois os profissionais possuem os mesmos objetivos, com foco voltado para o produto;	Como lida com um mercado de instabilidades, ocasiona certa insegurança frente aos colaboradores, que receiam em situações de alta instabilidade externa, serem demitidos ou mesmo terem uma desvalorização na carreira profissional;
Contribui para o melhoramento do produto, os profissionais especializados podem trocar ideias, sugestões, possíveis mudanças com maior agilidade e credibilidade;	É necessário maior coordenação por conta da especialização, fazendo com que a empresa tenha com isso maiores encargos salariais;
Recomendada para empresas que lidam com fatores externos incontroláveis, situações de imprevisibilidade e mutação, pois os esforços já estão voltados para o constante aperfeiçoamento de melhorias e mudanças no produto.	É necessário também investir em estrutura, pois a empresa deve investir na especialização dos profissionais para conseguir obter melhor desempenho do produto/serviço.
O foco voltado para o produto pode trazer maior satisfação por parte dos clientes.	

2- Estrutura por Localização Geográfica

É também chamado de ***Estrutura Territorial***, esse tipo de organização é mais indicado quando o agrupamento de atividades é de acordo com a localização do trabalho onde será desempenhada uma área de mercado da empresa.

A ideia implícita nessa estratégia é que, onde os mercados estão dispersos, a eficiência pode ser melhorada, desde que todas as atividades estejam agrupadas em uma mesma região, ou local.

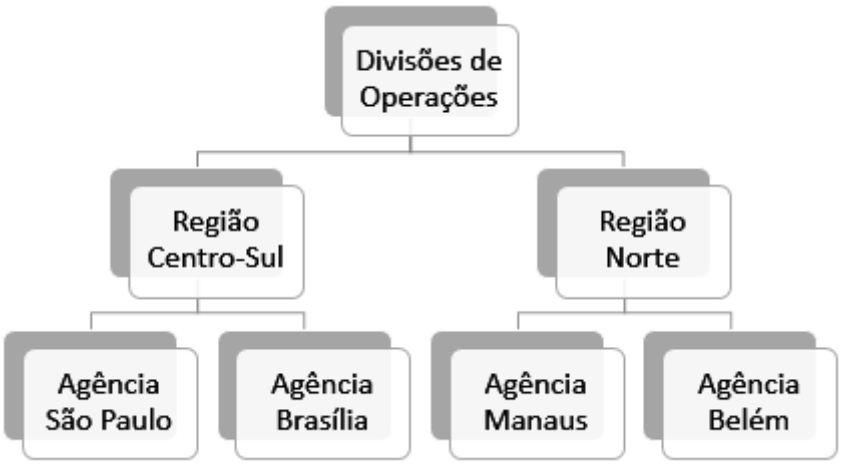
Segundo *Chiavenato*[59], "a estrutura por base territorial é geralmente utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de larga escala e cujas atividades são geograficamente dispersas".

[59] *Chiavenato, Idalberto. Introdução à teoria geral da Administração. 8 – ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Essa estratégia é bastante utilizada por empresas multinacionais para operar suas atividades fora do país de origem, como uma forma de facilitar as barreiras alfandegárias, impostos e também estrategicamente melhor para os clientes.

Estrutura por Localização Geográfica



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2011.

Vantagens	***Desvantagens***
Permite maior visibilidade por região quanto aos resultados, sejam custos, gastos, rentabilidade, etc.;	O enfoque territorial pode ofuscar o enfoque nos aspectos de planejamento, execução ou controle da organização como um todo;
Quando o ambiente externo exige da empresa um posicionamento mais estratégico por parte de suas atividades locais esse tipo de estrutura torna-se substancial;	Cada gestor que coordena os departamentos tomará decisões baseadas na realidade regional, neste caso a organização está mais voltada para os aspectos regionais do que para os aspectos internos da empresa;
Os profissionais podem aproveitar o desenvolvimento e economia local ou regional para investir em novos produtos ou serviços e investir cada vez mais na região;	Se não for bem estudada, essa estratégia pode tornar-se um grande prejuízo para a empresa. Há muitos casos que a empresa precisou retornar suas atividades descentralizadas para matriz, por falta de rentabilidade.
É mais indicada para empresas de varejo;	
Permite reduzir alguns custos como impostos, taxas, pedágios, etc.	
Permite localizar-se mais próximo do cliente, facilitando o cumprimento de prazos e entregas.	

3- Estrutura por Clientes

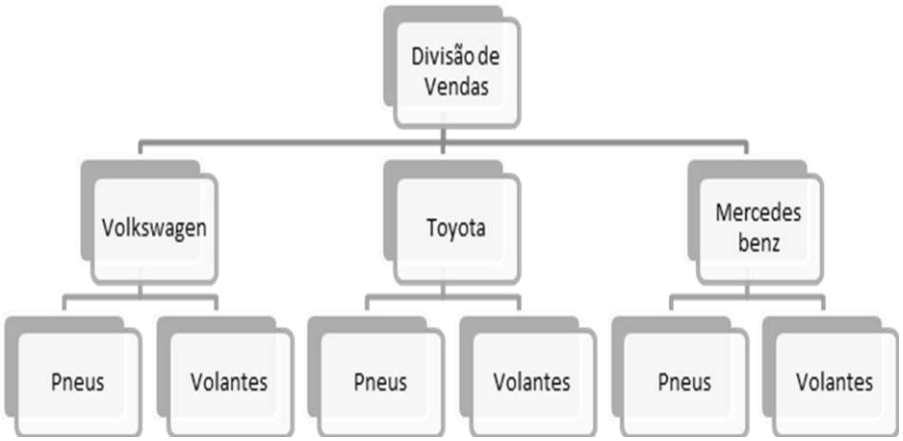
Acontece quando o agrupamento de atividades é dividido conforme o segmento de clientes, de acordo com o perfil de clientes que são atendidos. Devem ser levadas em consideração questões como as necessidades, preferências, exigências e desejos dos clientes. Isso precisa ser uma preocupação constante para que essa estratégia de departamento consiga resultar em sucesso.

É uma forma de parceria entre o cliente e a empresa fornecedora, pois ambos possuem benefícios, uma vez que o cliente terá prioridade frente à empresa, pois terá profissionais especializados em cuidar somente de suas necessidades específicas, portanto oferecendo maior responsabilidade, melhores condições de pagamento e prazos e cumprimento de prazos e entregas. Bem como a empresa fornecedora poderá ter maior segurança nas vendas de seus produtos para o cliente, pois sabe que a relação estabelecida é de longo prazo, portanto, de credibilidade e confiança.

A estrutura por clientes é focada nos clientes, claro que a empresa precisa realizar um estudo muito preciso e detalhado sobre os principais clientes no que diz respeito à rentabilidade. Uma empresa não pode apostar sua organização, sua funcionalidade em detrimento de cliente que não lhe proporciona retornos, principalmente financeiros. É preciso uma relação ganha-ganha entre empresa e cliente.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Estrutura por Clientes



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2011.

Vantagens	***Desvantagens***
Quando a satisfação do cliente é o ponto mais importante da organização;	Dependência da demanda de clientes;
Quando a empresa depende substancialmente do faturamento advindo de um cliente específico;	O foco fica totalmente voltado aos clientes, podendo ocasionar uma perda significativa do foco em outros objetivos organizacionais que também são importantes;
Quando o negócio depende de diferentes tamanhos ou características de produtos ou serviços que variam conforme o tipo ou o tamanho do cliente.	Se caso a economia local não apresentar significativo crescimento pode interferir direta ou indiretamente nos negócios.

4- Estrutura por Processos (ou Processamento)

Acontece quando o agrupamento das atividades está centralizado nos processos de produção e equipamento. É encontrada com mais frequência em produção, por exemplo: as atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em perfuração, esmerilamento, soldagem, montagem e acabamento, cada uma de acordo com os departamentos.

Estrutura por Processos

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2011.

Vantagens	***Desvantagens***
Maior especialização de recursos alocados;	Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo;
Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas;	Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Visão especializada do processo, sendo possível ter mais habilidades dentro de um processo específico.	

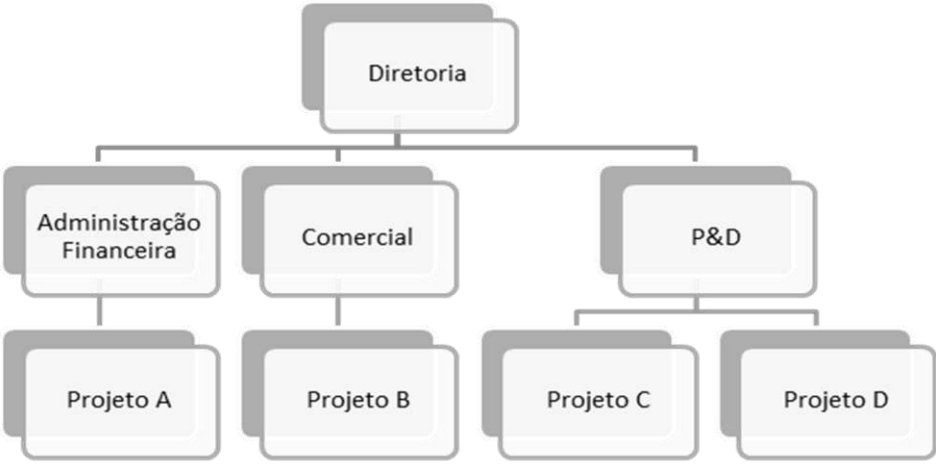
5- Estrutura por Projetos

Os profissionais trabalham em função de um ou mais projetos, de forma que recebem atribuições temporárias levando em consideração que o projeto tenha data de início e término.

Terminado o projeto as pessoas são deslocadas para outras atividades. Por exemplo: uma firma contábil poderia designar um sócio (como administrador de projeto), um contador sênior, e três contadores juniores para uma auditoria que está sendo feita para um cliente. Uma empresa manufatureira, um especialista em produção, um engenheiro mecânico e um químico poderiam ser indicados para, sob a chefia de um administrador de projeto, completar o projeto de controle de poluição.

Em cada um destes casos, o administrador de projeto seria designado para chefiar a equipe, com plena autoridade sobre seus membros para a atividade específica do projeto.

Estrutura por Projetos



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2011.

Vantagens	***Desvantagens***
Permitem comunicação aberta e coordenação de atividades entre os especialistas funcionais relevantes;	Pode haver choques resultantes das prioridades;
Capacita a organização a responder rapidamente à mudança;	Pode haver perda de controle e coordenação se a empresa tiver muitos projetos em funcionamento.
São abordagens orientadas para a tecnologia, portanto contribuem para o melhor desempenho.	

6- Estrutura por Matriz (ou Matricial)

A departamentalização de matriz é semelhante à de projeto, com uma exceção principal. No caso da Departamentalização de matriz, o administrador de projeto não tem autoridade de linha sobre os membros da equipe. Em lugar disso, a organização do administrador de projeto é sobreposta aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz.

A organização de matriz proporciona uma hierarquia que responde rapidamente às mudanças em tecnologia. Por isso, é tipicamente encontrada em organização de orientação técnica, como a Boeing, General Dynamics, NASA e GE onde os cientistas, engenheiros, ou especialistas técnicos trabalham em projetos/programas sofisticados. Também usada por empresas com projetos de construção complexos.

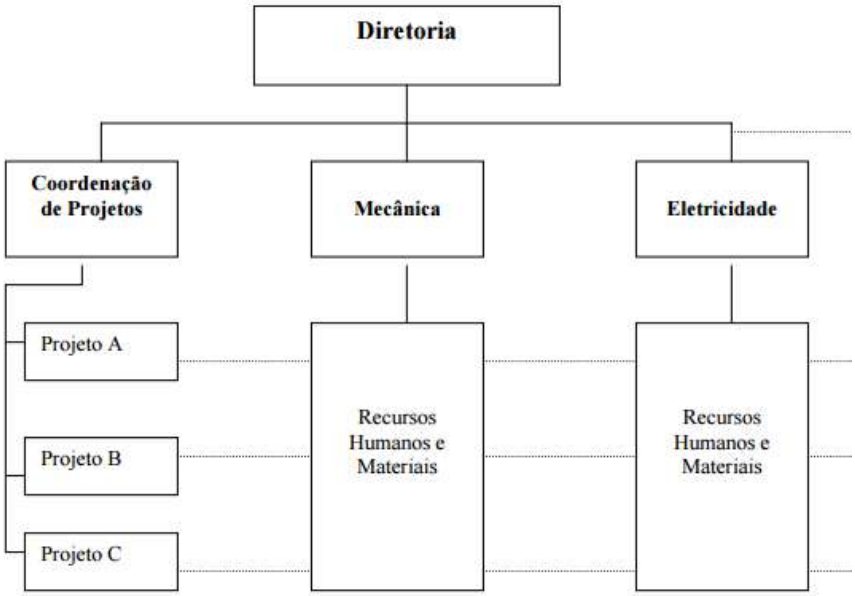
Características

- É uma excelente alternativa principalmente para as organizações que desenvolvem projetos.
- Multidimensional, por se utilizar de características de estruturas permanentes, por função e por projeto.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- É permanente, sendo temporário apenas os grupos de cada projeto.
- Proporciona à empresa condição de flexibilidade e de funcionalidade adequada para atender às mudanças ambientais.
- Combina a estrutura hierárquica, vertical, tradicional, com uma estrutura superposta horizontal de coordenadores de projetos. A estrutura matricial é uma solução mista em que normalmente se combinam a estrutura com base em função e projetos.

Estrutura por Matriz



Vantagens	***Desvantagens***
Maior estabilidade tanto para a empresa, como para os funcionários;	Insegurança das pessoas, desde que a empresa tenha grande crescimento e consequente aumento da complexidade;
Maior segurança na execução das tarefas e no relacionamento de pessoas;	A comunicação deficiente, isso porque as decisões são normalmente centralizadas nos níveis mais elevados da empresa;
Possibilidade de maior aprimoramento técnico de sua equipe de trabalho;	Preocupação estritamente voltada para uma área deixando de lado outras partes;
Melhor atendimento ao cliente e cumprimento dos prazos;	Possibilidade de conflitos entre os diversos comandos, obrigando a uma permanente comunicação com os gestores de topo.
Facilidade na coordenação dos resultados.	

7- Estrutura Virtual

Podemos imaginar uma organização sem estrutura ou espaço físico, com poucos, muitos ou nenhum empregado. Dependendo do grau de virtualidade esse tipo de estrutura pode existir nessas condições, fazendo negócios, estabelecendo parcerias, vendendo e criando necessidades a seus clientes, disponibilizando bens e produtos e tendo por base pessoas, tecnologias da informação e processo, independente do lugar do planeta que possa estar.

A organização virtual é a possibilidade que o mundo dos negócios encontrou para cortar radicalmente os custos fixos e trabalhar com custos variáveis que são apropriados a cada caso. E seu ciclo de atuação se constitui em um grande processo.

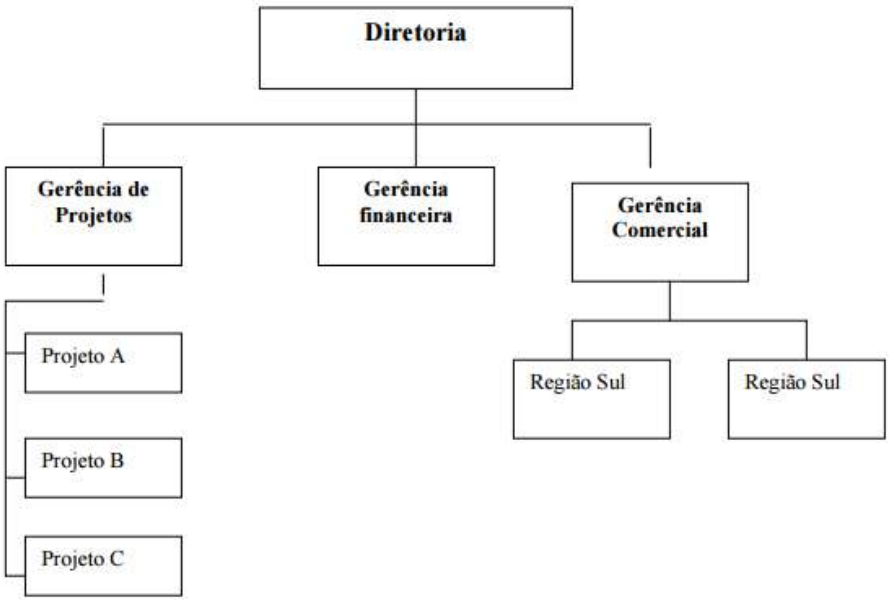
Portanto, as organizações virtuais são organizações que funcionam em rede sem, via de regra, recurso a estrutura física. Pode ser considerada como um acontecimento temporal, em alguns casos, e não pode se confundir com estrutura orientada a projeto. As novas tecnologias da informação possibilitam o surgimento desse tipo de estrutura. A ideia da virtualidade pode chegar ao extremo de criar uma organização para existir num tempo e espaço determinado, deixando de existir tão logo o objeto do contrato seja concluído. Ela pode existir dentro de uma rede de computadores ou na *internet*.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

08- Mista

Pode ser que a organização tenha uma ***Estrutura Mista***, mistura os vários tipos de estruturas para se adaptar à realidade.

Estrutura Mista



É o tipo mais frequente, cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional. Além disso, ressalta-se que devido à competição de mercados, as estruturas organizacionais tendem a ficar cada vez mais enxutas.

Elaboração da Estrutura Organizacional
(Metodologia de Desenvolvimento)

O Planejamento deve estar voltado para os seguintes objetivos:
- Identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
- Agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos.
- Proporcionar aos empregados de todos os níveis: informação; recursos para o trabalho; medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas; motivação.

Princípios para melhorar a Forma de Departamentalizar

- Princípio do maior uso: o departamento que faz maior uso de uma atividade, deve tê-la sob sua jurisdição.
- Princípio do maior interesse: o departamento que tem maior interesse pela atividade deve supervisioná-la.
- Princípio da separação e do controle: as atividades do controle devem estar separadas das atividades controladas.
- Princípio da supressão da concorrência: eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas no mesmo departamento.

Outro critério básico para departamentalização está baseado na ***diferenciação*** e na ***integração***, os princípios são:
- Diferenciação: as atividades diferentes devem ficar em departamentos separados.
Acontecem quando:
- O fator humano é diferente;
- A tecnologia e a natureza das atividades são diferentes;
- Os ambientes externos são diferentes;
- Os objetivos e as estratégias são diferentes.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- ***Integração:*** quanto mais atividades trabalham integradas, maior razão para ficarem no mesmo departamento. Necessidade de coordenação.

Avaliação da Estrutura Organizacional

Procedimento através do qual se verifica o que a estrutura organizacional tem de bom e de ruim.
Para tanto deve-se fazer:
- Levantamento da estrutura atual;
- Delineamento da estrutura ideal.

O analista de sistemas deve comparar estes dois aspectos e obter a avaliação da estrutura organizacional. *Pode reforçar a avaliação determinando o desempenho da empresa em termos de:*
- Resultados apresentados;
- Problemas evidenciados;
- Nível de satisfação dos funcionários da empresa.

Como resultado dessa avaliação, a empresa pode estar bem ou ruim devido a:
- Problemas de estrutura organizacional ou outros aspectos.

Etapas da Avaliação da Estrutura Organizacional

1- Levantamento
- Identificação dos problemas evidenciados pelos usuários;
- Entrevista com os elementos-chave da empresa (*com* ou *sem* questionário).
Pode-se considerar como ideal a utilização de um roteiro estruturado de entrevistas.

2- Análise
- Análise dos dados levantados anteriormente;
- Interligação dos dados levantados, verificando sua veracidade e considerando os vários subsistemas da empresa;
- Estabelecimento dos padrões e critérios de avaliação;
- Identificação do efeito de cada um dos dados levantados na situação atual da estrutura organizacional da empresa.

3- Avaliação
- Estabelecimento da situação dos quatro componentes da estrutura organizacional da empresa;
- Verificação do envolvimento de cada um dos quatro condicionantes sobre a estrutura organizacional;
- Verificação da influência de cada nível da empresa - estratégico, tático e operacional - para o delineamento da estrutura organizacional;
- Verificação do nível de abrangência da abordagem da estrutura organizacional quer em nível da empresa, quer em nível de unidade estratégica de negócio, quer em nível de corporação.

Políticas para Avaliação da Estrutura Organizacional

Para uma adequada avaliação da estrutura organizacional, é necessário que se estabeleça anteriormente, um conjunto de políticas que devem servir de sustentação para todo o processo decisório.
Políticas inerentes à estrutura organizacional que uma empresa pode julgar válido adotar podem visar uma estrutura organizacional:
- Adequada aos mercados existentes;
- Adequada às novas tecnologias;
- Descentralizada no processo decisório e centralizada no sistema de controle;
- Voltada para resultados;
- Racionalizada com operacionalização descentralizada dos sistemas administrativos.

Benefícios de uma estrutura adequada
- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- Condições motivadoras.

Questões

01. (ESAF- MPOG – EPPGG/2015). Assinale como verdadeira (V) ou falsa (F) as afirmativas a respeito dos tipos tradicionais de organização.

( ) A estrutura funcional é caracterizada por uma autoridade funcional ou subdividida de acordo com as funções exercidas por cada um dentro da organização.

( ) Na estrutura linha-staff a especialização é substituída por uma abordagem holística da organização onde cada departamento é simultaneamente operação e assessoria.

( ) A estrutura linear é baseada na autoridade linear, que significa que cada superior tem autoridade única e absoluta sem reparti-la com ninguém.

( ) Na estrutura linha-staff as áreas responsáveis pelos objetivos vitais da empresa estão ligadas em linha enquanto os órgãos de assessoria não possuem uma autoridade linear.

( ) A estrutura linear é caracterizada por uma ênfase na especialização. Cada órgão contribui com sua especialidade para a organização sem diluição da unidade de comando.

Escolha a opção correta.
(A) V, F, V, V, V
(B) F, V, F, V, F
(C) V, V, F, F, V
(D) V, F, V, V, F
(E) F, F, V, V, V

02. (Técnico do CNMP – Administração - FCC CNMP/2015) Sobre estrutura organizacional, é correto afirmar:

(A) O grau de descentralização é outra decisão importante no delineamento da estrutura; quanto mais centralização maior será a falta de coordenação e controle.

(B) A formalização, explicitada em manuais de organização que descrevem níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos, assegura que, na operação, não exista a estrutura informal.

(C) A unidade de comando, princípio da administração clássica, é aplicada em todos os tipos de estrutura quando feito processo de departamentalização.

(D) A definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização traduzidas em funções bem delineadas é uma característica de organizações mecanicistas.

(E) Um dos pontos a observar na estrutura é a amplitude de controle. Quanto menor a amplitude de controle, menor o número de níveis hierárquicos.

03. (Técnico do CNMP – Administração - FCC CNMP/2015) A estrutura organizacional por Projetos apresenta como vantagem:

(A) possibilita economia pelo uso racional dos equipamentos.
(B) predispõe todos os participantes da organização para a tarefa de satisfazer os clientes.
(C) forma efetiva para conseguir resultados em problemas complexos.
(D) economias de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa.
(E) permite fixar a responsabilidade pelo desempenho no comportamento regional ou local.

04. (UFPB - Assistente Administrativo - INSTITUTO AOCP) Assinale a alternativa que apresenta o tipo de estrutura organizacional que tem por essência a combinação das formas de departamentalização funcional e de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional.

(A) Estrutura organizacional linha e staff.
(B) Estrutura organizacional horizontalizada.
(C) Estrutura organizacional verticalizada.
(D) Estrutura organizacional matricial.
(E) Estrutura organizacional informal.

05. (UFT Assistente em Administração - COPESE) Um Assistente em Administração, integrante de uma comissão responsável para realizar estudos do funcionamento administrativo de uma Universidade Federal Brasileira, participou dos trabalhos para definição do que deve ser feito, ou seja, os resultados e intenções futuras a serem alcançados por essa instituição de ensino, e como deve ser feito, correspondendo aos recursos e ações necessários para alcance dos resultados.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Neste trabalho, o servidor percebeu que a universidade estava estruturada em um aspecto piramidal, em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização - na reitoria - demonstrando claramente a unidade de comando e o escalonamento hierárquico. Constatou ainda que apresentava uma departamentalização constituída da agregação de tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da universidade.

Esse assistente, em seu setor de trabalho e quando não estava na comissão, era responsável pela análise de processos administrativos para concessão de bolsas de auxílio estudantil, que compreendia a conferência dos documentos presentes nos processos administrativos, e, ao listar todos os processos, verificou que uma bolsa era requerida por sua esposa, fato que exigiu um posicionamento do Assistente.

Qual o tipo de estrutura organizacional da universidade?

(A) Linear
(B) Matricial
(C) Virtual
(D) Rede

06. (FSC - Assistente Técnico Administrativo – CEPERJ) A estrutura organizacional que promove a retenção do processo decisório na cúpula da organização é denominada estrutura:

(A) Facilitada
(B) Matricial
(C) Indelegada
(D) Centralizada
(E) Monocrática

07. (ESAF – DNIT/Técnico Administrativo) Julgue as afirmativas e selecione a opção correta.

I. A estrutura organizacional é o gráfico que representa as unidades da organização.

II. Hierarquia é sinônimo de cadeia de comando. O poder de dirigir desce de cada nível para o imediatamente inferior, que tem a obrigação de obedecer.

III. A estratégia organizacional orienta a definição da estrutura organizacional.

(A) Somente I está correta.
(B) Somente II está correta.
(C) Somente I e III estão corretas.
(D) Somente II e III estão corretas.
(E) Todas as opções estão corretas.

08. (Sergipe Gás - Assistente Técnico Administrativo - FCC) Estrutura Organizacional é:

(A) O conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.

(B) A posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.

(C) A forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

(D) A cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até os trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis organizacionais.

(E) A guia de conduta, estável e de longo prazo, estabelecida para dirigir a tomada de decisões.

09. (Transpetro - Administrador - Cesgranrio) A estrutura de uma organização deve ser estabelecida de acordo com os objetivos e as estratégias determinadas pela alta administração. Para definir a estrutura, é necessário que se avaliem a rotina e os procedimentos que darão suporte às atividades para que os objetivos sejam alcançados. As empresas constituem organizações de dois tipos: a organização formal e a informal. A estrutura organizacional requer principalmente uma organização:

(A) Formal, que é aquela planejada e resultado das relações pessoais do corpo funcional.
(B) Formal, que é instável porque está sujeita ao controle da direção da empresa.
(C) Formal, que enfatiza as relações de autoridade e responsabilidade.
(D) Informal, que pode ser extinta porque não faz parte do organograma.
(E) Informal, que é aquela que se desenvolve espontaneamente e está retratada no organograma.

10. (TRT-PE - Analista Judiciário FCC) Na estrutura organizacional de tipo linear

(A) a autoridade é baseada na especialização e no conhecimento, e não na hierarquia.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(B) entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade.

(C) os órgãos de linha estão diretamente relacionados com os objetivos vitais da empresa.

(D) a hierarquia é flexível e mutável, capaz de se adaptar rapidamente às necessidades de cada projeto.

(E) combinam-se a departamentalização funcional e por projeto, sacrificando o princípio da unidade de comando.

11. (TJ/RR - ADMINISTRADOR - CESPE) O modelo de departamentalização matricial é definido de acordo com critérios geográficos, estabelecidos em uma matriz que coordena as ações de suas filiais.

Certo ( ) Errado ( )

12. (TJ/RS – ANALISTA JUDICIÁRIO – FAURGS) Com relação às estruturas organizacionais, assinale a afirmação INCORRETA.

(A) As estruturas são criadas para minimizar ou regular a influência das variações individuais nas organizações.

(B) As estruturas têm por finalidade produzir resultados e metas organizacionais.

(C) As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações.

(D) As estruturas são criadas para promover, nas organizações, adaptação às exigências dos indivíduos.

(E) As estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

Respostas

01. Resposta: D

A primeira afirmativa está correta. A estrutura funcional divide a organização em várias áreas ou departamentos, cada um com uma função diferente (contábil, de compras e de comunicação, por exemplo).

A segunda afirmativa está errada. Há especialização, na estrutura linha-staff, mais especificamente na parte de staff (assessoria). Lembre-se de que a estrutura linha-staff pega as características das estruturas funcional e linear.

A terceira afirmativa está correta. As grandes características da estrutura linear são a unidade de comando e a hierarquia.

A quarta afirmativa está correta. Os órgãos de assessoria são especializados em suas áreas, mas quem realmente toma as decisões é o pessoal de linha.

A quinta afirmativa está incorreta. Os líderes da estrutura linear não têm especialização nas funções básicas da administração. Isso é característica da estrutura funcional.

02. Resposta: D

Na alternativa A, quanto maior a descentralização, maior a quantidade de pessoas para tomar decisão e supervisionar outras, isto quer dizer: maior é a coordenação e o controle.

No caso da alternativa B organização/estrutura informal é inevitável e não é previsível em planejamento.

Já na alternativa C existe autoridade nas estruturas: Matricial / Projetos.

Alternativa D correta.

Na alternativa E, quanto menor a amplitude de controle, a organização tende a ficar mais hierarquizada (Agudo-Estreita).

03.Resposta: C

Dividida pelos projetos que a empresa recebe, cada projeto tem começo, meio e fim. Dessa forma, os departamentos podem ser criados ou extintos de acordo com o início e a finalização de um projeto. Tem como vantagem ser orientada pelos resultados e fácil adaptação a mudanças e possui como desvantagem a instabilidade dos funcionários, pois o projeto é temporário e cada projeto demanda novas estratégias e ideias voltadas exclusivamente para aquele projeto finito.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

04. Resposta: D

A estrutura matricial é um modelo misto, que comporta ao mesmo tempo uma estrutura funcional com uma estrutura horizontal, que normalmente se refere a um projeto, uma divisão específica ou um produto.

05. Resposta: A

De maneira geral as estruturas piramidais (conforme o enunciado), são lineares.

06: Resposta: D

A Estrutura centralizada fornece a retenção de informação por parte dos tomadores de decisão

07. Resposta: D

A afirmativa “I” está errada. Lembrando a diferença entre organograma e estruturas organizacionais: o organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional.

A afirmativa “II” está certa, pois em uma hierarquia, o subordinado tem de obedecer, principalmente em um contexto de “cadeia de comando”, como afirma a questão.

A afirmativa “III” está certa também. Como a estrutura organizacional é definida pela alta cúpula da organização, então obviamente ela é orientada pela estratégia organizacional.

08. Resposta: C

O item “A” está errado. O conceito dele está relacionado à função de uma pessoa dentro da organização, não à estrutura organizacional. Além disso, departamentalização não serve como base para a estrutura organizacional, e sim o contrário: quem dá base para a departamentalização é a estrutura organizacional, ou seja, primeiro vem a estrutura organizacional e, depois, a departamentalização.

O item “B” está errado. É um conceito relacionado ao cargo da pessoa dentro da organização, ou seja, percebe-se quando a alternativa trata a respeito da pessoa, e não sobre a estrutura organizacional.

O item “C” está certo. Tem-se assim, o conceito de organização como “a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”. É necessário ter uma noção geral deste conceito, porque, se aplicado a outros contextos, poderá ser identificado.

O item “D” está errado. O conceito expresso trata de hierarquia e não de estrutura organizacional.

O item “E” está errado. Ele se refere à política de liderança da organização.

09.Resposta: C

A estrutura organizacional é uma característica das organizações formais, o que nos possibilita descartar os itens “D” e “E”.

O item “A” está errado. A estrutura organizacional não é planejada pelas relações pessoais do corpo funcional. Quem decide a estrutura organizacional é a alta administração, ou seja, são os níveis mais altos da empresa que tomam as decisões quanto a este tema.

O item “B” está errado. Não há como conceber a ideia de que uma empresa mude cotidianamente a sua estrutura organizacional.

A letra “C” está correta. A estrutura organizacional é formal e enfatiza as relações de autoridade e responsabilidade (tais como hierarquia, cadeia de comando, cargos etc.).

10. Resposta: B

Para lembrar o conceito da organização linear basta fazer uma ligação com o exemplo das organizações militares: são baseadas na hierarquia e na unidade de comando (cada pessoa tem um único superior).

O item “A” está errado. Uma das maiores características da organização do tipo linear é a hierarquia.

O item “B” está correto. É o conceito da unidade de comando, o qual se relaciona diretamente com a estrutura linear.

O item “C” está errado. Órgãos de linha são aqueles correlacionados na estrutura do tipo linha-staff, não na estrutura linear, uma vez que os órgãos de linha, na estrutura linha-staff, são os que têm poder de comando e decisão (duas das características que marcam a estrutura linear).

O item “D” está errado. A hierarquia, na organização linear, é extremamente rígida. Esta é uma das características mais presentes neste tipo de estrutura.

O item “E” está errado. Pelos atributos do item, infere-se que ele se refere à departamentalização matricial, não à estrutura linear.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

11. Resposta: ERRADO

A departamentalização matricial observa a junção da abordagem funcional e divisional em uma mesma estruturação. Tem a finalidade de conseguir o máximo de rendimento da organização, onde a abordagem funcional é destinada para as funções internas e a divisional aos produtos ou serviços a serem realizados.

A departamentalização por localização geográfica, pode também ser conhecida como departamentalização territorial ou regional, requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho está desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. É utilizada normalmente por empresas que cobrem uma grande área geográfica.

12. Resposta: D.

A estrutura organizacional funciona definindo as responsabilidades, divisão de trabalho, autoridade e o sistema de comunicação dentro da empresa, influenciando possíveis variações individuais das organizações. O modelo de estrutura organizacional, é o produto da divisão do trabalho, sistema de autoridade e comunicação. As responsabilidades são as obrigações e os deveres que um indivíduo deve desempenhar. Já as tarefas, são atividades específicas e operacionais. As estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

Controle do patrimônio público; prestação de contas

PRESTAÇÃO DE CONTAS PÚBLICAS
RESPONSABILIDADE PARA PRESTAÇÃO DE CONTAS PÚBLICAS[60]

Accontability é um termo inglês, originado do latim accomptare (tomar em conta), derivado da forma prefixada *computare* (computar), que por sua vez deriva de *putare* (calcular), sem tradução literal para o português – como forma mais próxima tem-se usado responsabilização, que se relaciona à obrigação de prestar contas, pelo membros de um órgão administrativo ou representativo a instâncias controladoras ou aos seus representados. Numa tradução mais rude, pode-se confundir com o próprio termo prestar contas.

De acordo com Matias-Pereira (2010), *accontability* refere-se a um conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, de forma que permita aos cidadãos verificarem se os governantes estão agindo em função dos interesses da coletividade.

A *accontability* pressupõe que, ao desempenhar função relevantes na sociedade, vem-se, sistematicamente, relatar as ações realizadas, as motivações para a realização dessas ações, a forma como essas ações foram realizadas na sequência. Trata-se de um procedimento de avaliação quantitativa e qualitativa, por meio do qual se dá publicidade ao realizado, buscando ainda justificar as possíveis falhas. Nesse sentido, o dever de prestar contas é ainda maior quando a função é pública, uma vez que se trata do desempenho de cargos que lidam com o dinheiro dos contribuintes.

De acordo com o TCU, prestar contas sempre trouxe a conotação de dar informação sobre pessoa ou coisa (incluindo valores) pela qual se é responsável. Assim, a função do instituto da prestação de contas parte da obrigação social e pública de prestar informações sobre algo pelo qual é responsável (atribuição, dever). Esse conceito é a base da transparência e do controle social, definições mais próximas do termo *governança,* que por sua vez decorre do conceito de *accontability.*

Ainda de acordo com o TCU, o instituto da prestação de contas iniciou o seu desenvolvimento a partir das ciências Contábeis, como elemento de registro dos lançamentos de débito ou crédito relativos a operações comerciais e financeiras.

Accontability, por tratar de responsabilidade, tem a ver com o conceito de ética ligado às questões que envolvem responsabilidade social, imputabilidade, obrigações e prestação de contas. O termo é considerado, segundo o IFAC, um aspecto central da govermamça na Administração Pública, entendida como *accountability* política, ou seja, responsabilidade dos governos, servidores públicos e políticos perante o legislativo e a sociedade.

Parece haver consenso, na literatura, de que o fundamento dos sistemas democráticos está verdadeiramente na *accontability,* já que a informação é um pressuposto básico da transparência dos negócios públicos em uma verdadeira e legítima democracia. Sem informação apropriadas a respeito da

[60] *PETER, M. G. A; MACHADO, M. V. V. Manual de contabilidade Governamental. 2 Ed. – São Paulo: Atlas 2014.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

gestão pública, os cidadãos ficam privados de realizar julgamentos adequados em relação aos atos praticados por seus governantes.

No contexto da Lei de Responsabilidade Fiscal, essa obrigação ganha dimensões relevantes, haja vista o conjunto de sanções que dela resultam para as autoridades públicas que sonegarem informações sobre suas práticas. Esse tema tem sido tratado com tanto interesse ultimamente que já se considera como imprescindível o fortalecimento de instituições independentes do governo para oferecer à coletividade as informações necessárias ao efetivo exercício da cidadania.

PRESTAÇÃO DE CONTAS

Os atos de administração pública devem ser controlados da maneira mais ampla possível, para se impedir o uso indevido do dinheiro e dos bens públicos. É por essa razão que a Constituição determina que a aludida fiscalização seja completa, envolvendo aspectos contábil, financeiro, orçamentário e patrimonial[61].

A fiscalização contábil é efetuada por meio do contraste das peças e registros contábeis da administração pública e seus órgãos e tem por finalidade apurar a correção desses atos. Está respaldada pelo art. 83 da Lei n. 4.320/64, que estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, assim disposto: *"a contabilidade evidenciará perante a Fazenda Pública a situação de todos quantos, de qualquer modo, arrecadem receitas, efetuem despesas, administrem ou guardem bens a ela pertencentes ou confiados".*

As fiscalizações financeiras e orçamentárias são efetuadas por meio do contraste entre as receitas e as despesas da administração pública, sendo referidas pelo art. 90 da Lei n. 4.320/64, que prescreve: *"a contabilidade deverá evidenciar, em seus registros, o montante dos créditos orçamentários vigentes, a despesa empenhada e a despesa realizada, à conta dos mesmos créditos, e as dotações disponíveis".*

A fiscalização operacional tem por fim a verificação da correção dos atos ligados à arrecadação de receitas, à liberação de verbas e a procedimentos relacionados, tais como o empenho, a liquidação e o pagamento das despesas públicas, e, ainda, aos procedimentos licitatórios que os antecedem.

Por derradeiro, tem-se que a fiscalização patrimonial é aquela relacionada com o controle dos bens que compõem o patrimônio público e cujo objetivo é evitar que os mesmos se dissipem ou sejam indevidamente apropriados. O art. 94 da citada lei impõe ao poder público a utilização de *"registros analíticos de todos os bens de caráter permanente, com indicação dos elementos necessários para a perfeita caracterização de cada um deles e dos agentes responsáveis pela sua guarda e administração"*. Como se nota, é evidente a intenção da norma.

O art. 75 da Constituição da República dispõe que as normas estabelecidas na seção que cuida da fiscalização contábil, financeira e orçamentária aplicam-se, no que couber à organização, composição e fiscalização dos Tribunais de Contas dos Estados e do Distrito Federal, bem como dos Tribunais e Conselhos de Contas dos Municípios. O seu parágrafo único prescreve que as Constituições estaduais disporão sobre os Tribunais de Contas respectivos.

Além disso, é a própria Constituição da República que estabelece a zona de determinações e o conjunto de limitações à capacidade de auto-organização dos Estados, quando manda que suas Constituições e leis observem os seus princípios

A Constituição da República dispõe sobre o Tribunal de Contas da União em seus arts. 71 a 75, reservando-lhe competências de controle próprias, modelo que deve ser observado na normatização relativa aos Tribunais de Contas Estaduais e do Distrito Federal, bem como na dos Tribunais e Conselhos de Contas Municipais, conforme já explicado.

Essas atribuições encontram-se dispostas no art. 71 do Texto Constitucional e consistem em:

a) emissão de parecer prévio sobre as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República;

b) julgamento das contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário;

c) apreciação, para fins de registro, da legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações públicas, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;

[61] *SILVA, Marcio Heleno. A dualidade de julgamento das contas públicas do chefe do poder executivo municipal. Revista do Tribunal de Contas de Minas gerais, Edição nº 04 de 2000 - Ano XVIII.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

d) inspeção e auditoria de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissões técnicas ou de inquérito, nas unidades administrativas de todos os Poderes, quer da administração direta ou indireta, assim como nas fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público;

e) fiscalização das contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo, bem como da aplicação de qualquer recurso repassado pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;

f) prestação de informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas ou Comissões, sobre fiscalização de sua competência e sobre resultados de inspeções ou auditorias;

g) aplicação de penalidades previstas em lei aos responsáveis, multas inclusive, no caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas;

h) assinação de prazos a órgãos ou entidades para providências necessárias ao exato cumprimento da lei;

i) sustação da execução de ato impugnado, se não tomadas as providências para a sua correção, com comunicação da decisão à Câmara e ao Senado;

j) representação à autoridade competente sobre as irregularidades apuradas;

k) bem como elaboração de relatório trimestral e anual a ser encaminhado ao Congresso, conforme art. 71, § 4º.

Diz o Texto Constitucional, por seu art. 71, incisos I e II, que ao Tribunal de Contas da União compete apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio, bem como julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração.

A primeira função desse órgão consiste na avaliação prévia das contas globais e anuais dos Chefes do Poder Executivo, que se submeterão a julgamento perante os representantes do povo que compõem o Legislativo, na forma do art. 49, IX, da CF/88. A segunda, consiste no julgamento, pelo próprio Tribunal, da prestação de contas restritas à gestão de cada unidade da administração.

Essa distinção não gera controvérsia quando relacionadas às esferas federal e estadual, bem como quando relacionadas aos municípios de maior porte, nos quais a arrecadação das receitas e os ordenamentos das despesas não são realizados pelo Chefe do Executivo, mas pelas unidades orçamentárias. Nessas hipóteses, as contas do Chefe do Executivo submetem-se ao regime do parecer prévio do Tribunal e julgamento pelo Legislativo, e os atos dos ordenadores de despesas, a julgamento pelo próprio Tribunal.

Segundo orientação do Supremo Tribunal Federal, as contas gerais do Chefe do Executivo Municipal submetem-se à apreciação da Câmara de Vereadores, por autoridade e jurisdição privativa, podendo o Tribunal de Contas estadual julgar as contas dos ordenadores de despesas, exceto as do prefeito, ainda que diretamente tenha exercido essa atribuição.

NORMAS E ÓRGÃOS DE CONTROLE:

A Lei de Responsabilidade Fiscal n° 101/00, também trata das Prestações de Contas, conforme conteúdo abaixo da referida Lei.

Seção V
Das Prestações de Contas

Comentário: Três são os aspectos abordados, nesta seção, quanto às prestações de contas: a sua composição, as condições para a emissão do respectivo parecer prévio e o seu conteúdo.

Art. 56. As contas prestadas pelos Chefes do Poder Executivo incluirão, além das suas próprias, as dos Presidentes dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário e do Chefe do Ministério Público, referidos no art. 20, as quais receberão parecer prévio, separadamente, do respectivo Tribunal de Contas.

§ 1º As contas do Poder Judiciário serão apresentadas no âmbito:

I - da União, pelos Presidentes do Supremo Tribunal Federal e dos Tribunais Superiores, consolidando as dos respectivos tribunais;

II - dos Estados, pelos Presidentes dos Tribunais de Justiça, consolidando as dos demais tribunais.

§ 2º O parecer sobre as contas dos Tribunais de Contas será proferido no prazo previsto no art. 57 pela comissão mista permanente referida no § 1º do art. 166 da Constituição ou equivalente das Casas Legislativas estaduais e municipais.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

§ 3º Será dada ampla divulgação dos resultados da apreciação das contas, julgadas ou tomadas.

Art. 57. Os Tribunais de Contas emitirão parecer prévio conclusivo sobre as contas no prazo de sessenta dias do recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais.

§ 1º No caso de Municípios que não sejam capitais e que tenham menos de duzentos mil habitantes o prazo será de cento e oitenta dias.

§ 2º Os Tribunais de Contas não entrarão em recesso enquanto existirem contas de Poder, ou órgão referido no art. 20, pendentes de parecer prévio.

Art. 58. A prestação de contas evidenciará o desempenho da arrecadação em relação à previsão, destacando as providências adotadas no âmbito da fiscalização das receitas e combate à sonegação, as ações de recuperação de créditos nas instâncias administrativa e judicial, bem como as demais medidas para incremento das receitas tributárias e de contribuições.

Seção VI
Da Fiscalização da Gestão Fiscal

Comentário: A responsabilidade pela fiscalização quanto ao cumprimento das normas de gestão fiscal é atribuída ao Poder Legislativo, este com o auxílio do Tribunal de Contas, e aos sistemas de controle interno de cada Poder e do Ministério Público. Ênfase especial deve ser atribuída, na fiscalização, a alguns aspectos específicos:

a) Verificação do cumprimento das metas previstas na lei de diretrizes;

b) Observância dos limites e das condições para a realização de operações de crédito e a inscrição de despesas em restos a pagar;

c) Adoção de medidas para a adequação das despesas com pessoal e das dívidas mobiliária e consolidada aos respectivos limites;

d) Observância das normas atinentes à destinação dos recursos oriundos da alienação de ativos;

e) Respeito aos limites aplicáveis aos gastos do Poder Legislativo municipal, caso existam tais limites.

Art. 59. **O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas,** e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;

II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;

III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;

IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;

V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;

VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

§ 1º Os Tribunais de Contas alertarão os Poderes ou órgãos referidos no art. 20 quando constatarem:

I - a possibilidade de ocorrência das situações previstas no inciso II do art. 4º e no art. 9º;

II - que o montante da despesa total com pessoal ultrapassou 90% (noventa por cento) do limite;

III - que os montantes das dívidas consolidada e mobiliária, das operações de crédito e da concessão de garantia se encontram acima de 90% (noventa por cento) dos respectivos limites;

IV - que os gastos com inativos e pensionistas se encontram acima do limite definido em lei;

V - fatos que comprometam os custos ou os resultados dos programas ou indícios de irregularidades na gestão orçamentária.

§ 2º Compete ainda aos Tribunais de Contas verificar os cálculos dos limites da despesa total com pessoal de cada Poder e órgão referido no art. 20.

§ 3º O Tribunal de Contas da União acompanhará o cumprimento do disposto nos §§ 2º, 3º e 4º do art. 39.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

TOMADAS DE CONTAS[62]

Tomada de contas é o ato pelo qual a pessoa ou órgão, que de direito é competente para executá-la, realiza quando o agente responsável pelos negócios da entidade ou por bens e valores públicos deixa de cumprir em prazo legal sua obrigação de apresentar a prestação de contas. A tomada de contas, entretanto, poderá verificar-se a qualquer momento, independentemente da ausência da apresentação da prestação de contas.

As tomadas de contas podem ser dos seguintes tipos:

a) **Anuais:** elaboradas ao final do exercício.

b) **Especiais:** quando não ocorre a prestação de contas no prazo estabelecido, ou há possíveis desfalques ou desvios de bens e valores ou outra irregularidade que resulte dano ao erário público.

c) **Extraordinária:** em virtude da extinção, fusão, incorporação, transformação, liquidação ou privatização de unidade gestora de um Ministério ou órgão.

A tomada de contas Especial (TCE) merece ser destacada, tendo em vista envolver situações inusitadas que têm com possíveis atos de corrupção.

Tomadas de contas Especial (TCE)

A Tomada de Contas Especial é um instrumento de que dispõe a Administração Pública para ressarcir-se de eventuais prejuízos que lhe forem causados, sendo o processo revestido de rito próprio e somente instaurado depois de esgotadas as medidas administrativas para a reparação do dano.

De acordo com a Instrução Normativa (IN) do TCU n° 71, de 28 de novembro de 2012, que revogou a IN n° 56, de 4 dezembro de 2007, a TCE é um processo devidamente formalizado, com rito próprio, para apurar responsabilidade por ocorrência de dano à administração Pública Federal e obter o respectivo ressarcimento com a apuração de fatos, quantificação do dano e identificação dos responsáveis.

A TCE deve ser instaurada pela autoridade competente, depois de esgotadas as medidas administrativas para caracterização ou elisão do dano, observados os princípios norteadores dos processos administrativos. Ressalta-se que a não adoção dessas providências no prazo máximo de 180 dias caracteriza grave infração à norma legal, sujeitando a autoridade administrativa omissa às sanções legais. (TCU, 2012).

Ainda de acordo com a IN/TCU n° 71/2012, a averiguação da ocorrência dos dados causados à Administração Pública é feita por meio da:

a) apuração dos fatos (o que aconteceu);

b) identificação dos responsáveis (quem participou e como);

c) quantificação dos danos (quanto foi o prejuízo ao erário); e

d) cobrança do ressarcimento (devolução do valor aos cofres públicos).

A ocorrência de pelo menos um dos seguimentos fatos é determinante para a instauração de TCE.

a) omissão no dever de prestar contas;

b) não comprovação da aplicação dos recursos ou instrumento congênere;

c) ocorrência de desfalque, alcance, desvio ou desaparecimento de dinheiros, bens, ou valores públicos;

d) prática de ato ilegal, ilegítimo ou antieconômico de que resulte dano à Administração Pública Federal.

De acordo com a Lei Orgânica do TCU (Lei n° 8.443/92), a Tomada de contas Especial pode também ser instaurada por recomendação dos órgãos de controle interno ou por determinação do próprio Tribunal, no casos de omissão na prestação de contas ou inércia na instauração da TCE pelo gestor competente, podendo ser, ainda, oriunda de conversão de outros processos de controle externo, tais como denúncia, representação, inspeção, auditoria e processos de registro de atos de pessoal.

Caso o dano apurado tenha valor inferior a R$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais), conforme TCU (2012), a autoridade administrativa federal competente está dispensada de instaurar TCE e encaminhar para julgamento ao TCU, assim como se houver transcorrido o prazo de dez anos entre a ocorrência do fato e a notificação dos responsáveis. Entretanto, ainda assim, deverá esgotar as medidas administrativas internas visando ao ressarcimento pretendido e providenciar a inclusão do nome do responsável no cadastro informativo dos débitos não quitados de órgãos e entidade federais (Cadin) e em outros cadastros afins.

[62] *PETER, M. G. A; MACHADO, M. V. V. Manual de contabilidade Governamental. 2 Ed. – São Paulo: Atlas 2014.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Assim como os demais processos de prestação de contas, os processos de TCE poderão ser julgados regulares (dando quitação plena aos responsáveis), regulares com ressalva (falhas formais) e irregulares. Podem ainda ser considerados iliquidáveis (trancamento das contas por impossibilidade de julgamento) supostos de constituição ou de desenvolvimento válido e regular do processo, conforme Regimento Interno TCU, aprovado pela Resolução TCU n° 155, de 4 de dezembro de 2002.

No caso de imputação de débito ou multa, o responsável é notificado para, no prazo de 15 dias, recolher o valor devido sob pena de formalização de processo de cobrança executiva, a ser encaminhado ao Ministério Público no TCU para, por meio da Advocacia-Geral da União (AGU) ou das unidades jurisdicionadas ao TCU que detêm essa competência, promover a cobrança judicial da dívida ou o arresto de bens.

Observe-se que as penalidade impostas pelo TCU não impossibilitam a execução de outras sanções administrativos ou penais, além de inelegibilidade, por um período de cinco anos, dos responsáveis por contas irregulares, previstas na legislação eleitoral. Não havendo débito, o valor máximo da multa a que se refere o artigo 58 *caput*, da Lei n° 8.443, de 16 julho de 1992, poderá alcançar R$ 43.953,79 (quarenta e três mil, novecentos e cinquenta e três reais e setenta e nove centavos) para o exercício de 2013, valor atualizado pela Portaria TCU n° 75 de 6 de março de 2013. Salienta-se que esse valor é atualizado periodicamente mediante portaria do presidente do TCU.

Podem também ser aplicadas outras sanções, de forma concomitante, tais como:

a) declaração de inidoneidade do particular para licitar ou contratar com a Administração;
b) declaração de inabilitação para o exercício de cargo ou função pública;
c) inclusão no Cadin;
d) comunicação ao Ministério Público Federal;
e) solicitação do arresto de bens para garantir o ressarcimento;
f) inclusão no cadastro a ser enviado à Justiça Eleitoral, a partir do qual o responsável poderá figurar na lista de inelegíveis.

Compete a CGU, por intermédio da Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), manifestar-se sobre a adequação das medidas administrativas adotadas pela autoridade competente para caracterização do dano à Administração Pública e sobre o cumprimento das normas pertinentes à instauração e desenvolvimento da TCE (TCU, 2012).

Questões:

01. (Prefeitura de São José dos Campos – SP - Fiscal de Postura e Estética Urbana – VUNESP) Segundo o que dispõe a Lei Complementar no 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) a respeito da prestação de contas, o parecer prévio conclusivo sobre as contas, a ser emitido no prazo de sessenta dias do seu recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais, será emitido

(A) pelos Chefes dos respectivos Poderes.
(B) pelas assessorias jurídicas de cada órgão público.
(C) pelo Ministério Público Estadual de cada Estado ou pela Procuradoria da República, no caso das contas da União.
(D) pelas secretarias de finanças, em âmbito estadual ou municipal, ou pelo Ministério da Fazenda, em âmbito federal.
(E) pelos Tribunais de Contas.

02. (BADESC – Economista – FGV) A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece diversos mecanismos sobre transparência e fiscalização da gestão fiscal.

Com relação a esses mecanismos, assinale a afirmativa incorreta.

(A) A prestação de contas da União conterá demonstrativos do Tesouro Nacional e das agências financeiras oficiais de fomento, incluído o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
(B) As contas apresentadas pelo Chefe do Poder Executivo ficarão disponíveis, durante todo o exercício, no respectivo Poder Legislativo e no órgão técnico responsável pela sua elaboração.
(C) A transparência será assegurada também mediante incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e de discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos.
(D) Os Tribunais de Contas, ao constatarem que o montante da despesa total com educação e saúde ultrapassou 90% (noventa por cento) do limite, deverão alertar os Poderes.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(E) O Poder Legislativo e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público fiscalizarão o cumprimento dos limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar.

03. (TCE-SP - Auditor do Tribunal de Contas – FCC) A Lei de Responsabilidade Fiscal dispõe que

(A) as contas do Poder Judiciário serão apresentadas, no âmbito dos Estados, pelos Governadores, consolidando as dos demais tribunais.

(B) os Tribunais de Contas entrarão em recesso independentemente da existência de contas de Poder pendentes de parecer prévio.

(C) o prazo para os Tribunais de Contas emitirem parecer prévio conclusivo sobre as contas será de cento e vinte dias do recebimento, no caso de Municípios que não sejam capitais e que tenham menos de duzentos mil habitantes.

(D) o parecer sobre as contas do Tribunal de Contas da União será proferido no prazo de quinze dias do recebimento pela Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional.

(E) os Tribunais de Contas emitirão parecer prévio conclusivo sobre as contas no prazo de sessenta dias do recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais.

04. (DPE-RJ - Técnico Superior Especializado – Administração – FGV) A noção de accountability configura-se como um dos pilares fundamentais da boa governança contemporânea, conforme declara o Banco Mundial em seu site. Apesar dessa crescente importância, ainda não existe uma palavra em português que traduza exatamente seu significado, mas é reconhecido que a accountability envolve, como aspectos principais de sua definição,

(A) equilíbrio fiscal do governo e desempenho das políticas sociais.

(B) contabilização de ativos intangíveis e dos bens imateriais da sociedade.

(C) gestão das competências e conhecimento do quadro de servidores

(D) prestação de contas e responsabilização da administração pública.

(E) governo eletrônico e utilização de redes sociais.

05. (UNIRIO – Administrador – UNIRIO) No contexto das novas realidades da Administração Pública, accountability é a

(A) faculdade que todo cidadão possui de ingressar no serviço público.

(B) possibilidade de que a sociedade manifeste seu apoio aos governantes.

(C) obrigação da Administração Pública em adequar-se à Lei de Responsabilidade Fiscal.

(D) necessidade que a Administração Pública tem de respeitar os usos e os costumes sociais.

(E) capacidade de responsabilização da Administração Pública por suas ações/omissões.

Respostas:

01. Resposta: E.

Lei 101/00, Art. 57. Os Tribunais de Contas emitirão parecer prévio conclusivo sobre as contas no prazo de sessenta dias do recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais.

02. Resposta: D.

Lei 101/00, Art. 59. **O Poder Legislativo, diretamente ou com o auxílio dos Tribunais de Contas,** e o sistema de controle interno de cada Poder e do Ministério Público, fiscalizarão o cumprimento das normas desta Lei Complementar, com ênfase no que se refere a:

I - atingimento das metas estabelecidas na lei de diretrizes orçamentárias;

II - limites e condições para realização de operações de crédito e inscrição em Restos a Pagar;

III - medidas adotadas para o retorno da despesa total com pessoal ao respectivo limite, nos termos dos arts. 22 e 23;

IV - providências tomadas, conforme o disposto no art. 31, para recondução dos montantes das dívidas consolidada e mobiliária aos respectivos limites;

V - destinação de recursos obtidos com a alienação de ativos, tendo em vista as restrições constitucionais e as desta Lei Complementar;

VI - cumprimento do limite de gastos totais dos legislativos municipais, quando houver.

§ 1º Os Tribunais de Contas alertarão os Poderes ou órgãos referidos no art. 20 quando constatarem:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

I - a possibilidade de ocorrência das situações previstas no inciso II do art. 4º e no art. 9º;

II - que o montante da despesa total com pessoal ultrapassou 90% (noventa por cento) do limite;

III - que os montantes das dívidas consolidada e mobiliária, das operações de crédito e da concessão de garantia se encontram acima de 90% (noventa por cento) dos respectivos limites;

IV - que os gastos com inativos e pensionistas se encontram acima do limite definido em lei;

V - fatos que comprometam os custos ou os resultados dos programas ou indícios de irregularidades na gestão orçamentária.

§ 2º Compete ainda aos Tribunais de Contas verificar os cálculos dos limites da despesa total com pessoal de cada Poder e órgão referido no art. 20.

§ 3º O Tribunal de Contas da União acompanhará o cumprimento do disposto nos §§ 2º, 3º e 4º do art. 39.

03. Resposta: E.

Lei 101/00, Art. 57. Os Tribunais de Contas emitirão parecer prévio conclusivo sobre as contas no prazo de sessenta dias do recebimento, se outro não estiver estabelecido nas constituições estaduais ou nas leis orgânicas municipais.

04. Resposta: D.

Accontability é um termo inglês, originado do latim accomptare (tomar em conta), derivado da forma prefixada *computare* (computar), que por sua vez deriva de *putare* (calcular), sem tradução literal para o português – como forma mais próxima tem-se usado **responsabilização,** que se relaciona à obrigação de **prestar contas**, pelo membros de um órgão administrativo ou representativo a instâncias controladoras ou aos seus representados. Numa tradução mais rude, pode-se confundir com o próprio termo prestar contas.

05. Resposta: E.

Accontability refere-se a um conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os gestores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, de forma que permita aos cidadãos verificarem se os governantes estão agindo em função dos interesses da coletividade.

Lei de Diretrizes Orçamentárias

LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS - LDO

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) estabelece as metas e prioridades para o exercício financeiro seguinte; orienta a elaboração do Orçamento; dispõe sobre alteração na legislação tributária; estabelece a política de aplicação das agências financeiras de fomento.

É o instrumento por meio do qual o governo estabelece as principais diretrizes e metas da Administração Pública para o prazo de um exercício. Ela estabelece um elo entre o Plano Plurianual de Ação Governamental e a Lei Orçamentária Anual, uma vez que reforça quais programas relacionados no PPAG terão prioridade na programação e execução orçamentária.

Conforme disposto na Constituição Federal, compete à LDO traçar diretrizes para a elaboração da Lei Orçamentária Anual do exercício subsequente a sua aprovação, assegurar o equilíbrio fiscal das contas públicas, dispor sobre alteração na legislação tributária e estabelecer a política de aplicação das agências financeiras de fomento. Fora as exigências constitucionais, a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ampliou as atribuições da LDO, conferindo-lhe o papel de apresentar os resultados fiscais de médio prazo para a administração pública.

O projeto de Lei da LDO, que contém a consolidação das propostas parciais de cada Poder (Legislativo, Judiciário, Ministério Público e Defensoria Pública), é elaborado pelo chefe do Poder Executivo auxiliado por seu corpo técnico da Secretaria de Planejamento e Gestão. Ele deve ser encaminhado à Assembleia Legislativa até o dia 15 de abril para ser aprovado na primeira sessão legislativa. Compreende as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Com base na LDO aprovada pelo Legislativo, a Secretaria de Orçamento Federal (SOF) elabora a proposta orçamentária para o ano seguinte, em conjunto com os Ministérios e as unidades orçamentárias dos Poderes Legislativo e Judiciário. Por determinação constitucional, o governo é obrigado a encaminhar o Projeto de Lei do Orçamento ao Congresso Nacional até 31 de agosto de cada ano.

Orçamento anual

No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, ou seja, inicia em 01 de janeiro e encerra em 31 de dezembro de cada ano, conforme dispõe o art. 34 da Lei n.º 4.320/64. Por outro lado, o ciclo orçamentário é um período muito maior, iniciando com o processo de elaboração do orçamento, passando pela execução e encerramento com o controle.

Outros planos e programas

O orçamento da União contém programas sociais do governo para diversas áreas de atuação, como saúde, educação e segurança alimentar, e para diversos grupos de beneficiários, como mulheres, crianças e quilombolas. Por meio de parcerias com organizações da sociedade civil que acompanham segmentos específicos das políticas públicas, identificamos e destacamos os diversos "orçamentos temáticos" contidos no orçamento da União, de modo a facilitar o acesso à informação pelos interessados. Por exemplo:

Orçamento da Educação: contém ações que impactam a qualidade e disponibilidade de serviços de educação para a população. Como forma de apoiar a atuação das entidades que fazem o acompanhamento das políticas educacionais, identificam-se, destacam-se e disponibilizam-se as ações de educação contidas no orçamento da União.

Orçamento da Mulher: é um extrato do orçamento da União contendo as ações que, segundo a metodologia adotada, impactam a qualidade de vida das mulheres brasileiras. Foi organizado em parceria com o Centro Feminista de Estudos e Assessoria - CFEMEA, para facilitar o acompanhamento do processo orçamentário pelas entidades voltadas para as políticas da mulher.

Orçamento da Saúde: contém ações que impactam a qualidade da saúde dos cidadãos e a disponibilidade de serviços de saúde para a população. Por meio de parceria com a Escola Nacional de Saúde Pública – ENSP/FIOCRUZ, que desenvolve o portal ParticipanetSUS, as ações de saúde contidas no orçamento da União são identificadas e destacadas, de modo a apoiar a atuação das instituições responsáveis pelo controle social, a exemplo dos Conselhos de Saúde, no acompanhamento do processo de elaboração e execução das despesas públicas.

Orçamento da segurança alimentar[63]: é um extrato do orçamento da União contendo as ações que, segundo a metodologia adotada, promovem uma alimentação saudável, acessível, permanente e de qualidade para os cidadãos. Foi elaborado em parceria com o Instituto de Estudos Socioeconômicos – INESC, para facilitar o acompanhamento do processo orçamentário pelas entidades integrantes do Conselho Nacional de Segurança Alimentar – CONSEA e outras organizações da sociedade civil.

Conforme art. 165 § 2.º da CF/88, a lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades (MP) da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.

Terá ainda como atribuições:

- orientar a elaboração da LOA;
- dispor sobre alterações na legislação tributária;
- estabelecer as políticas de aplicação das agências financeiras de fomento;
- disporá sobre autorizações para aumento do gasto ou contratação de pessoal dos órgãos da administração direta e indireta, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

Importante:

---

[63] Mais informações sobre programas do orçamento federal podem ser obtidas no site: http://www.orcamentofederal.gov.br/orcamentos-anuais/orcamento-2013-1/arquivos-cadastro-de-acoes/todos-os-programas-por-ordem-alfabetica

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

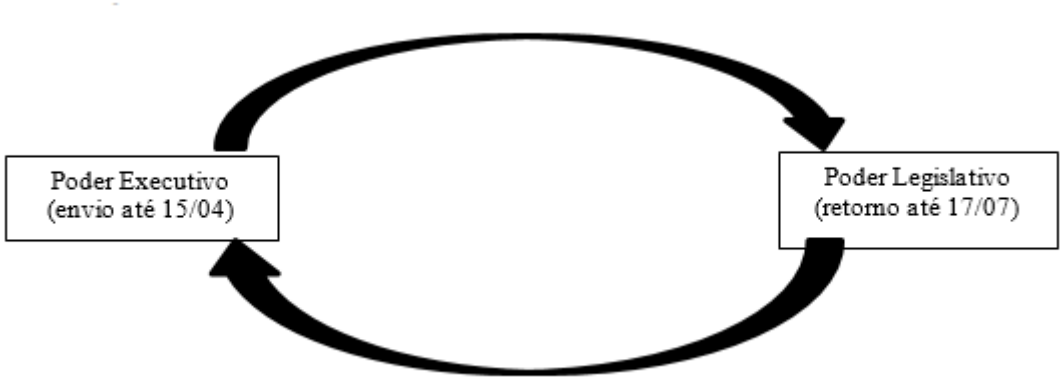
As emendas ao projeto de lei de diretrizes orçamentárias não poderão ser aprovadas quando incompatíveis com o plano plurianual (Art. 166, § 3.º CF/88).

Prazos Legais: A CF/88 em seu art. 165, § 9.º, assim dispõe:

"Cabe à lei complementar: I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual".

Art. 35, § 2.º, II, dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias – ADCT.

LDO: o projeto de lei de diretrizes orçamentárias será encaminhado até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa.



A LDO na LRF: Além das atribuições contidas no Art. 165, § 2.º da Constituição Federal, a Lei 101/2000, Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF, em seu Art. 4.º, traz novas atribuições para a LDO:

- disposições sobre equilíbrio entre receitas e despesas;
- critérios para limitação de empenhos e o consequente controle sobre o endividamento;
- não serão objeto de limitação as despesas que constituam obrigações constitucionais e legais do ente, inclusive aquelas destinadas ao pagamento do serviço da dívida, e as ressalvadas pela lei de diretrizes orçamentárias;
- destinação de recursos provenientes de operações de crédito, inclusive por antecipação de receita orçamentária;
- condições para transferências de recursos a entidades públicas e privadas;
- definir limites e condições para a expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado (despesas decorrentes de lei, medida provisória ou outro ato normativo que fixe para o ente público obrigação legal de sua execução por mais de dois exercícios financeiros);
- normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos.

Além das atribuições acima descritas, a LRF trouxe dois anexos obrigatórios para comporem a LDO:

Anexo de Metas Fiscais - AMF

A LRF determina que no Anexo de Metas Fiscais serão estabelecidas metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes, e conterá ainda:

- a avaliação do cumprimento de metas do exercício anterior;
- demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as metas fixadas nos três exercícios anteriores, e evidenciando a consistência das mesmas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;
- evolução do patrimônio líquido, com destaque para a origem e aplicação de recursos provenientes de alienação de ativos;
- avaliação financeira e atuarial do regime próprio de previdência;
- demonstrativo da estimativa e compensação de renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Anexo de Riscos Fiscais – ARF

No ARF serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem.

Os Riscos Fiscais são a possibilidade da ocorrência de eventos que venham a impactar, negativamente, as contas públicas e são classificados em dois grupos:

- Riscos orçamentários - que se referem à possibilidade das receitas previstas não se realizarem ou à necessidade de execução de despesas inicialmente não fixadas ou orçadas a menor durante a elaboração do Orçamento. Exemplos: frustração na arrecadação devido a fatos ocorridos posteriormente à elaboração da LOA e ocorrência de epidemias, enchentes, abalos sísmicos e outras situações de calamidade pública que demandem de ações emergenciais.

- Riscos decorrentes da gestão da dívida - referem-se a possíveis ocorrências externas à administração que, quando efetivadas, resultarão em aumento do serviço da dívida pública no ano de referência. Exemplos: variação das taxas de juros e de câmbio em títulos vincendos e dívidas, cuja existência depende de fatores imprevisíveis, tais como resultados dos julgamentos de processos judiciais.

Questões:

01. (TRT - 23ª REGIÃO (MT) - Analista Judiciário – Contabilidade – FCC) A Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) da União deverá conter

(A) o orçamento fiscal referente aos poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta.

(B) o orçamento de investimento das empresas nas quais a União tenha a maioria do capital social.

(C) as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.

(D) o orçamento da seguridade social, abrangendo todos os órgãos e entidades a ela vinculados.

(E) o Anexo de Metas Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas.

02. (TRT - 23ª REGIÃO (MT) - Técnico Judiciário - Área Administrativa – FCC) A Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) deve

(A) ser compatível com o Plano Plurianual e orientar a elaboração da lei orçamentária anual.

(B) fixar o montante de despesas de capital destinado às empresas públicas no exercício corrente.

(C) prever a concessão de créditos ilimitados para algumas das unidades orçamentárias julgadas mais importantes para se alcançarem as metas do Plano Plurianual.

(D) fixar o montante das operações de crédito que podem exceder o valor das despesas de capital.

(E) estimar receitas e fixar despesas para o exercício financeiro seguinte.

Respostas:

01. Resposta: C.

De acordo com o parágrafo 2.º do art. 165 da Constituição Federal, a LDO:

- compreenderá as metas e prioridades da administração pública, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente;

02. Resposta: A.

A LDO orienta a elaboração do Orçamento e deve ser compatível com o Plano Plurianual para que possa estabelecer o elo entre o PPA e a LOA.

Princípios da administração pública

Os Princípios da Administração Pública se encontram no artigo 37 da Constituição, a saber[64]:

[64] *Princípios constitucionais da Administração Pública. Disponível em: http://jus.com.br/artigos/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica/2#ixzz3hTZDFxTZ.*
Princípios da Administração Pública. http://sitenovo.ceart.udesc.br/wpcontent/uploads/Principios_da_Administracao_Publica.pdf.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

"Art. 37 A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência".

Perfazem um total de cinco princípios, podendo ser facilmente memorizados através da palavra **LIMPE**. Vejam: **L** (legalidade), **I** (impessoalidade), **M** (moralidade), **P** (publicidade) e **E** (eficiência).

Esses princípios têm natureza meramente exemplificativa, posto que representam apenas o mínimo que a Administração Pública deve perseguir quando do desempenho de suas atividades. Exemplos de princípios implícitos: supremacia do interesse público, razoabilidade, motivação, segurança das relações jurídicas.

Ressaltamos que não há hierarquia entre os princípios (expressos ou não), visto que tais diretrizes devem ser aplicados de forma harmoniosa. Assim, a aplicação de um princípio não exclui a aplicação de outro e nem um princípio se sobrepõe aos outros.

Os princípios da Administração abrangem a Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (art. 37 da CF/88).

Princípio da Legalidade

É fundamento do Estado democrático de direito, tendo por fim combater o poder arbitrário do Estado. Os conflitos devem ser resolvidos pela lei e não mais através da força.

Dessa forma: "Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" (art. 5º, II da CF).

O Princípio da legalidade estabelece um limite para a atuação do Poder Público ao mesmo tempo em que expressa a garantia de que o Estado deverá atuar com base na lei. Já a iniciativa privada, vistas as exigências do Estado para as empresas, são somente aquelas que estiverem previstas na lei.

No direito público, a atividade administrativa deve estar baseada numa relação de subordinação com a lei, na qual "Administrar é aplicar a lei de ofício", "É aplicar a lei sempre". Já no direito privado, a atividade desenvolvida pelos particulares deve estar baseada na não contradição com a lei.

Em outras palavras, o Estado pode fazer tudo o que a lei permite e a iniciativa privada pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

Existem algumas exceções a serem observadas:

1- Medidas provisórias: Atos com força de lei que só podem ser editados em matéria de relevância e urgência. Deve ser editada dentro dos parâmetros constitucionais (requisitos da relevância e da urgência);

2- Estado de sítio e estado de defesa: Momentos de anormalidade institucional. São instituídos por um decreto presidencial que poderá obrigar a fazer ou deixar de fazer - mesmo não sendo lei.

Princípio da Impessoalidade

Refere-se à neutralidade da administração em relação aos administrados, ficando proibida de estabelecer discriminações gratuitas. Não pode haver favoritismo ou perseguição de nenhum contratado, e questões pessoais não devem se interpor ao trabalho da administração pública. Só pode fazer discriminações que se justifiquem em razão do interesse coletivo, pois as gratuitas caracterizam abuso de poder e desvio de finalidade, que são espécies do gênero ilegalidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O administrador não pode contratar quem quiser, deve abrir concurso público, o qual pode trazer discriminações relacionadas à natureza do cargo, mas não discriminações gratuitas, e deve-se respeitar a ordem de classificação dos candidatos para o ingresso no serviço público.

Para contratação de serviços ou aquisição de bens deve-se abrir licitação, a qual também pode conter discriminações, mas não gratuitas.

Na liquidação de seus débitos, a Administração tem que respeitar a ordem cronológica de apresentação dos precatórios para evitar privilégios. Se for quebrada a ordem, pode gerar sequestro de verbas públicas, crime de responsabilidade e intervenção federal.

"À exceção dos créditos de natureza alimentar, os pagamentos devidos pela Fazenda Federal, Estadual ou Municipal, em virtude de sentença judiciária far-se-ão exclusivamente na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos, proibida a designação de casos ou pessoas nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para este fim" (art. 100 da CF).

Publicidade nos meios de comunicação de atos do governo:

"A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo, ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridade ou servidores públicos" (art. 37, §1º da CF).

A publicidade dos atos de governo deve ser impessoal em razão dos interesses que o Poder Público representa quando atua (também fere ao princípio da publicidade).

Princípio da Moralidade

A administração deve atuar com moralidade - tendo em vista que tal princípio integra o conceito de legalidade. Decorre a conclusão de que ato imoral é ato ilegal, inconstitucional e, portanto, o ato administrativo estará sujeito a um controle do Poder Judiciário. É preciso ter ética na conduta administrativa. A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum (nem tudo que é legal é moral).

"Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise anular ato lesivo ao patrimônio público ou entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e ônus de sucumbência" (art. 5º, LXXIII da CF). Já a "Pessoa jurídica não tem legitimidade para propor ação popular" (súmula 365 do STF).

Da imoralidade administrativa:

Atos de improbidade administrativa que importem em enriquecimento ilícito (art. 9º da Lei 8429/92).

Atos de improbidade administrativa que importem em prejuízo ao erário (art. 10 da Lei 8429/92).

Atos de improbidade administrativa que atentem contra os princípios da Administração (art. 11 da Lei 8429/92).

É crime de responsabilidade o ato do Presidente da República que atente contra a Constituição Federal, especialmente contra probidade administrativa (art. 85, V da CF).

A Lei n. 8.429/92, no art. 9.º, apresentou, exemplificativamente, as hipóteses de atos de improbidade administrativa:

a) Usar bens e equipamentos públicos com finalidade particular;
b) Intermediar liberação de verbas;
c) Estabelecer contratação direta quando a lei manda licitar;
d) Vender bem público abaixo do valor de mercado;
e) Adquirir bens acima do valor de mercado (superfaturamento).

Princípio da Publicidade

Significa que a administração tem o dever de manter plena transparência de todos os atos que praticar e de todos os seus comportamentos, inclusive de oferecer informações que estejam armazenadas em seus bancos de dados, quando sejam solicitadas, em razão dos interesses que ela representa quando atua.

Assim, deve dar total transparência a todos os atos que praticar, uma vez que o ato administrativo não pode ser sigiloso. Este princípio se refere à obrigatória divulgação dos atos da Administração Pública,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

com o objetivo de permitir seu conhecimento e controle pelos órgãos estatais competentes e por toda a sociedade.

"Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado" (art. 5º, XXXIII da CF). O prazo para que as informações sejam prestadas é de 15 dias (Lei 9051/95).

"A lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração direta e indireta, regulando especialmente o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII" (art. 37, §3º, II da CF).

Ressalta-se que a publicidade só será admitida se tiver fim educativo, informativo ou de orientação social, proibindo-se a promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos por meio de nomes, símbolos e imagens.

Exceções podem ser apontadas (art. 37, § 3.º, II, da CF/88):

-Quando os atos e atividades se relacionarem com a segurança nacional

-Quando o conteúdo da informação for resguardado por sigilo

Princípio da Eficiência

A Administração Pública deve buscar um aperfeiçoamento na prestação dos serviços públicos, mantendo ou melhorando a qualidade dos serviços, com economia de despesas. O princípio da **eficiência** é de suma importância nas mais diversas searas em que a Administração Pública atua, desde a contratação e exoneração de agentes públicos até a prestação de seus serviços.

"A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração" (art. 37, II da CF) - também presente no princípio da impessoalidade.

"A União, os Estados, e o Distrito Federal manterão escolas de governo para formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, constituindo-se a participação nos cursos como um dos requisitos para a promoção na carreira, facultada, para isso, a celebração de convênios ou contratos entre os entes federados" (art. 39, §2º da CF).

O servidor nomeado para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público submete-se a um estágio probatório de 3 anos, em que o administrador irá apurar a eficiência na prática (art. 41 da CF). Exemplos: O administrador verificará a frequência, o rendimento no trabalho, o cumprimento de ordens emitidas pelo superior.

"Como condição à aquisição de estabilidade, o servidor está submetido à avaliação de desempenho por uma comissão constituída para essa finalidade" (art. 41, §4º da CF): Trata-se de uma norma de eficácia limitada, pois está na inteira dependência de uma lei que dirá quem vai integrar a comissão, quais serão os critérios, quais matérias serão avaliadas, etc.

O servidor público estável poderá perder o cargo em razão de insuficiência de desempenho, mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma da lei complementar, assegurada a ampla defesa e contraditório (art. 41, III da CF): Trata-se de uma norma de eficácia limitada, pois está na inteira dependência da lei.

"A despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar" (art. 169 da CF).

A Lei Complementar 101/00 estabeleceu que a União não pode gastar com seu pessoal mais de 50% do que arrecada. Já os Municípios e os Estados não podem gastar mais de 60% do que arrecadam. Para cumprimento destes limites acima, o Poder Público pode tomar algumas medidas (art. 169, §3º da CF):

Redução de pelo menos 20% das despesas com servidores que titularizem cargo em comissão e função de confiança (art. 169, §3º, I da CF).

Exoneração dos servidores não estáveis (art. 169, §3º, II da CF).

Se as medidas acima não forem suficientes, dispensarão servidores estáveis, desde que o ato normativo especifique a atividade funcional, o órgão ou unidade administrativa objeto de redução de pessoal (art. 169, §4º da CF). O Poder Público deve demonstrar porque a escolha recaiu em determinado servidor, tendo em vista que os critérios não são livres, isto é, deve considerar o tempo de serviço, a remuneração percebida, o número de dependentes, a idade do servidor, etc.

Assim, o servidor público pode perder o cargo por excesso de quadro ou despesa, quando o Poder Público estiver gastando mais do que lhe for permitido, sendo assegurados o contraditório e a ampla defesa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

"A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre: o prazo de duração do contrato; os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes, a remuneração do pessoal" (art. 37, §8º, I, II e III da CF): Trata-se do contrato de gestão através do qual se oferece maior autonomia às Autarquias e Fundações em troca do atingimento, durante prazo certo e determinado, de novas metas de desempenho (Agências executivas).

"Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas decorrentes de cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade" (art. 39, §7º da CF).

Princípios Secundários da Administração Pública[65]

Além dos princípios que estão no art. 37, este segundo grupo trata dos princípios que são os implícitos no texto constitucional. Também são conhecidos como princípios infraconstitucionais e derivam de outras legislações esparsas e específicas.

Princípio da Supremacia do Interesse Público

O princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado é intimamente unido em toda e qualquer sociedade organizada. Segundo a própria CF, "todo o poder emana do povo", por isso, o interesse público irá trazer o benefício e bem-estar à população.

A Administração Pública, na prática de seus atos, deve sempre respeitar a lei e zelar para que o interesse público seja alcançado. Natural, assim, que sempre que constate que um ato administrativo foi expedido em desconformidade com a lei, ou que se encontra em rota de colisão com os interesses públicos, tenham os agentes públicos a prerrogativa administrativa de revê-los, como uma natural decorrência do próprio princípio da legalidade.

Princípio da Indisponibilidade do Interesse Público

Este princípio é o segundo pilar do regime jurídico-administrativo, funcionando como contrapeso ao princípio da Supremacia do Interesse Público.

Ao mesmo tempo em que a Administração tem prerrogativas e poderes exorbitantes para atingir seus fins determinados em lei, ela sofre restrições, limitações que não existem para o particular. Essas limitações decorrem do fato de que a Administração Pública não é proprietária da coisa pública, não é proprietária do interesse público, mas sim, mera gestora de bens e interesses alheios que pertencem ao povo.

Em decorrência deste princípio, a Administração somente pode atuar pautada em lei. A Administração somente poderá agir quando houver lei autorizando ou determinando a sua atuação. A atuação da

[65] *http://principios-constitucionais.info/direito-administrativo/principios-da-administracao-publica.html. Acesso em: 23.07.2015*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Administração deve, então, atender o estabelecido em lei, único instrumento capaz de retratar o que seja interesse público. Assim, o princípio da Indisponibilidade do Interesse Público tem estreita relação com o princípio da Legalidade, sendo que alguns autores utilizam essas expressões como sinônimas.

Este princípio também se encontra **implícito** em nosso ordenamento, surgindo sempre que estiver em jogo o interesse público. Exemplos da utilização deste princípio na prática:

- os bens públicos não são alienados como os particulares, havendo uma série de restrições a sua venda.

- em regra, a Administração não pode contratar sem prévia licitação, por estar em jogo o interesse público.

- necessidade de realização de concurso público para admissão de cargo permanente.

Princípio da Finalidade

É dever do administrador público buscar os resultados mais práticos e eficazes. Esses resultados devem estar ligados às necessidades e aspirações do interesse público.

"Esse princípio impõe que o administrador, ao manejar as competências postas a seu encargo, atue com rigorosa obediência à finalidade de cada qual. Isto é, cumpre-lhe cingir-se não apenas à finalidade própria de todas as leis, que é o interesse público, mas também à finalidade específica obrigada na lei a que esteja dando execução" (Mello).

Enfim, o princípio da finalidade é aquele que imprime à autoridade administrativa o dever de praticar o ato administrativo com vistas à realização da finalidade perseguida pela lei.

Princípio da Igualdade

O art. 5º da CF prevê que todos temos direitos iguais sem qualquer distinção. Para o administrador não é diferente. Ele não pode distinguir as situações, sendo obrigado, por lei, a agir de maneira igual em situações iguais e desigual em situações desiguais.

Aristóteles afirmava que a lei tinha que dar tratamento desigual às pessoas que são desiguais e igual aos iguais. A igualdade não exclui a desigualdade de tratamento indispensável em face da particularidade da situação. Como exemplo, podemos pensar em um portador de necessidades físicas especiais para locomoção. Já que ele está em uma situação desigual, um tratamento desigual é demandado para que ele esteja em condições de acesso e locomoção equivalentes aos demais, por meio de rampas de acesso e outras estruturas (o tratamento desigual cabe apenas no quesito de acessibilidade).

A lei só poderá estabelecer discriminações se o fator de discriminação utilizado no caso concreto estiver relacionado com o objetivo da norma, pois, caso contrário, ofenderá o princípio da isonomia. Ex: A idade máxima de 60 anos para o cargo de estivador está relacionada com o objetivo da norma.

A lei só pode tratar as pessoas de maneira diversa se a distinção entre elas justificar tal tratamento, senão seria inconstitucional. Assim, trata diferentemente para alcançar uma igualdade real (material, substancial) e não uma igualdade formal.

“Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: promover o bem de todos sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor idade e quaisquer outras formas de discriminação” (art. 3º, IV da Constituição Federal).

“Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza...” (art. 5º da Constituição Federal).

“São direitos dos trabalhadores: Proibição de diferença de salário, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil” (art. 7º, XXX da Constituição Federal).

Princípio da Lealdade e boa-fé

O princípio da legalidade e boa-fé resume-se em que o administrador não deve agir com malícia ou de forma astuciosa para confundir ou atrapalhar o cidadão no exercício de seus direitos; deve agir de acordo com a lei e com bom-senso.

A boa-fé pode ser entendida como expressão da sinceridade, veracidade e franqueza. A boa-fé representa o contrário da mentira, hipocrisia, duplicidade, rechaçando, assim, dissimulações e artifícios, ou seja, todas as possíveis formas da má-fé[66].

Dando continuidade à análise do significado da boa-fé, deve-se observar outra perspectiva a ser citada que é a da ligação existente entre a boa-fé e a ética. A palavra ética, em grego, significa caráter e, de acordo com a interpretação feita por Aristóteles, ética é a busca do bem.

[66] *COMTE-SPONVILLE, 2004, p. 214.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Princípio da Motivação

Para todas as ações dos servidores públicos deve existir uma explicação, um fundamento de base e direito. O princípio da motivação é o que vai fundamentar todas as decisões que serão tomadas pelo agente público.

Motivação segundo o Estatuto do servidor público da União (Lei 8112/90):

Segundo o artigo 140 da Lei 8112/90, motivar tem duplo significado. Assim, o ato de imposição de penalidade sempre mencionará o fundamento legal (dispositivos em que o administrador baseou sua decisão) e causa da sanção disciplinar (fatos que levarão o administrador a aplicar o dispositivo legal àquela situação concreta).

A lei, quando é editada é genérica, abstrata e impessoal, portanto é preciso que o administrador demonstre os fatos que o levaram a aplicar aquele dispositivo legal para o caso concreto. Só através dos fatos que se pode apurar se houve razoabilidade (correspondência) entre o que a lei abstratamente prevê e os fatos concretos levados ao administrador.

Falta de motivação:

A falta de motivação leva à invalidação, à ilegitimidade do ato, pois não há o que falar em ampla defesa e contraditório se não há motivação. Os atos inválidos por falta de motivação estarão sujeitos também a um controle pelo Poder Judiciário.

Motivação nas decisões proferidas pelo Poder Judiciário:

Se até mesmo no exercício de funções típicas pelo Judiciário, a Constituição exige fundamentação, a mesma conclusão e, por muito maior razão, aplica-se à Administração quando da sua função atípica ou principal.

"Todos os julgamentos dos órgãos do Poder Judiciário serão públicos, e fundamentadas todas as decisões, sob pena de nulidade, podendo a lei limitar a presença, em determinados atos, às próprias partes e a seus advogados, ou somente a estes, em casos nos quais a preservação do direito à intimidade do interessado no sigilo não prejudique o interesse público à informação" (art. 93, IX da CF).

"As decisões administrativas dos tribunais serão motivadas, sendo as disciplinares tomadas pelo voto da maioria absoluta de seus membros" (art. 93, X da CF).

Princípios da Razoabilidade e da Proporcionalidade

Na medida que o administrador público deva estrita obediência à lei (*princípio da legalidade*) e tenha como dever absoluto a busca da satisfação dos interesses públicos (*princípio da finalidade*), há que se pressupor que a prática de atos administrativos discricionários se processe dentro de padrões estritos de *razoabilidade*, ou seja, com base em parâmetros objetivamente racionais de atuação e sensatez.

Deveras, ao regular o agir da Administração Pública, não se pode supor que o desejo do legislador seria o de alcançar a satisfação do interesse público pela imposição de condutas bizarras, descabidas, despropositadas ou incongruentes dentro dos padrões dominantes na sociedade e no momento histórico em que a atividade normativa se consuma. Ao revés, é de se supor que a lei tenha a coerência e a racionalidade de condutas como instrumentos próprios para a obtenção de seus objetivos maiores. Dessa noção indiscutível, extrai-se o princípio da razoabilidade: Em boa definição, é o princípio que determina à Administração Pública, no exercício de faculdades, o dever de atuar em plena conformidade com critérios racionais, sensatos e coerentes, fundamentados nas concepções sociais dominantes.

O princípio da razoabilidade tem o objetivo de proibir o excesso, com a finalidade de evitar as restrições abusivas ou desnecessárias realizadas pela Administração Pública. Esse princípio envolve o da proporcionalidade, assim as competências da Administração Pública devem ser feitas proporcionalmente, sendo ponderadas, segundo as normas exigidas para cumprimento da finalidade do interesse público.

Pode-se entender que, se a administração pública fizer menos do que está previsto na lei, é uma conduta abusiva e, se fizer a mais, também é abuso. Deve-se seguir o limite do que é estabelecido em lei, sem excesso ou escassez.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Outros Princípios:

Princípio da Autotutela

A Administração Pública tem possibilidade de revisar (rever) seus próprios atos, devendo anulá-los por razões de ilegalidade (quando nulos) e podendo revogá-los por razões de conveniência ou oportunidade (quando inoportunos ou inconvenientes).

"A Administração pode declarar a nulidade dos seus próprios atos" (súmula 346 STF).

-Anulação: Tanto a Administração como o Judiciário pode anular um ato administrativo. A anulação gera efeitos "*ex tunc*", isto é, retroage até o momento em que o ato foi editado, com a finalidade de eliminar todos os seus efeitos até então.

-Revogação: Somente a Administração pode fazê-la. Caso o Judiciário pudesse rever os atos por razões de conveniência ou oportunidade, estaria ofendendo a separação dos poderes. A revogação gera efeitos "*ex nunc*", pois até o momento da revogação o ato era válido.

	Anulação	Revogação
Fundamento	Por razões de ilegabilidade	Por razões de conveniência e oportunidade
Competência	Administração e Judiciário	Administração
Efeitos	Gera efeitos "ex tunc"	Gera efeitos "ex nunc"

Princípio da Continuidade da Prestação do Serviço Público

A execução de um serviço público não pode vir a ser interrompida. Assim, a greve dos servidores públicos não pode implicar em paralisação total da atividade, caso contrário será inconstitucional (art. 37, VII da CF).

Não será descontinuidade do serviço público:

Serviço público interrompido por situação emergencial (art. 6º, §3º da lei 8987/95): Interrupção resultante de uma imprevisibilidade. A situação emergencial deve ser motivada, pois resulta de ato administrativo.

Se a situação emergencial decorrer de negligência do fornecedor, o serviço público não poderá ser interrompido:

- Serviço público interrompido, após aviso prévio, por razões de ordem técnica ou de segurança das instalações (art. 6º, §3º, I da lei 8987/95).

- Serviço público interrompido, após aviso prévio, no caso de inadimplência do usuário, considerado o interesse da coletividade (art. 6º, §3º, II da lei 8987/95): Cabe ao fornecedor provar que avisou e não ao usuário, por força do Código de Defesa do Consumidor. Se não houver comunicação, o corte será ilegal e o usuário poderá invocar todos os direitos do consumidor, pois o serviço público é uma relação de consumo, já que não deixa de ser serviço só porque é público.

Questões

01. (TRT-3ª Região – Técnico Judiciário – FCC) A Administração pública deve nortear sua conduta baseada em certos princípios. Assim, entre os princípios expressamente informados na Constituição Federal, NÃO se incluem os princípios da

(A) moralidade e eficiência.
(B) legalidade e publicidade.
(C) entidade e indisponibilidade.
(D) impessoalidade e publicidade.
(E) legalidade e moralidade.

02. (DPE-MT – Assistente Administrativo – FGV) A respeito dos princípios da Administração Pública, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) O princípio da continuidade estabelece que os serviços públicos não podem ser paralisados, pois as necessidades da população são incessantes.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

( ) O princípio da impessoalidade significa que qualquer atividade da gestão pública deve ser dirigida a todos os cidadãos.

( ) O princípio da moralidade determina que os atos da gestão pública são condicionados por princípios éticos.

As afirmativas são, respectivamente,

(A) V, V e V.
(B) V, V e F.
(C) V, F e V.
(D) F, V e V.
(E) F, F e V.

03. (TJ-SC – Analista Administrativo – FGV) A Administração Pública brasileira é regida por princípios definidos na Constituição de 1988. Estes determinam condições para o bom funcionamento do aparelho do Estado e órgãos públicos, orientando principalmente a ação dos servidores públicos no exercício de suas funções. O servidor que, no exercício de sua função, realiza ações legais de forma oculta ou interfere na fiscalização de qualquer tipo de atividade contraria o princípio da:

(A) legalidade;
(B) impessoalidade;
(C) moralidade;
(D) publicidade;
(E) eficiência.

04. (TRT 38ª Região – GO- Analista Judiciário - Área Administrativa – FCC) A Administração pública tem como finalidade

(A) a prestação de serviços aos cidadãos.
(B) a conservação e aprimoramento de bens públicos.
(C) a limitação dos princípios jurídicos que regem os órgãos, os agentes e as atividades públicas.
(D) a ampliação da estrutura constitucional do Estado.
(E) o estabelecimento de alicerces da formalidade e da materialidade.

05. (FUB - Auxiliar em Administração – CESPE/2016) Com relação à administração pública, julgue o item que se segue.

Como um dos princípios da administração pública brasileira, a publicidade destina-se a garantir a transparência dos atos dos agentes públicos

( ) Certo ( ) Errado

06. (SEGEP-MA - Técnico da Receita Estadual - Tecnologia da Informação - Conhecimentos Gerais - FCC/2016) São princípios da Administração pública expressos na Constituição brasileira:

(A) moralidade e eficiência.
(B) legalidade e proporcionalidade.
(C) eficiência e razoabilidade.
(D) motivação e publicidade.
(E) moralidade e proporcionalidade.

Respostas

01. Resposta C.

Lembrem-se do macete: **LIMPE - L (legalidade), I (impessoalidade), M (moralidade), P (publicidade) e E (eficiência).**

02. Resposta: A.

Princípio da continuidade: via de regra, os serviços públicos não podem ser interrompidos, não podem ser paralisados. Exemplo da exceção é a INADIMPLÊNCIA.

Princípio da impessoalidade: abrange os princípios da finalidade (a administração pública deve buscar a satisfação do interesse público) e isonomia (tratar os iguais de maneira igual e os desiguais de forma desigual).

Princípio da moralidade: O administrador deve respeitar aos princípios éticos. Sendo assim, deve cumprir seu dever funcional de acordo como manda a lei, respeitando a moralidade administrativa.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

03. Resposta: D.

O princípio da publicidade significa que a administração tem o dever de manter plena transparência de todos os atos que praticar e de todos os seus comportamentos, inclusive de oferecer informações que estejam armazenadas em seus bancos de dados, quando sejam solicitadas, em razão dos interesses que ela representa quando atua.

04. Resposta A.

A Administração Pública tem como fim a realização do bem comum, atendendo ao interesse da coletividade, desde a proteção das fronteiras, segurança da paz, até as mínimas necessidades comuns das pessoas.

05. Resposta: Certo.

O Princípio da PUBLICIDADE apresenta uma dupla acepção em face do sistema decorrente da CF/88, a saber:

A - exigência de publicação oficial, como requisito de eficácia, dos atos administrativos que devam produzir efeitos externos e dos atos que impliquem ônus para o patrimônio público;

B - exigência de transparência da atuação administrativa.

06. Resposta: A.

CF/88 Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: [...]

Legalidade
Impessoalidade
Moralidade
Publicidade
Eficiência

Princípios gerais da administração

Para fazer a administração, os administradores contam com técnicas, ferramentas e truques que auxiliam no alcance de seus objetivos, entretanto estes meios e instrumentos não são tão importantes quanto os princípios essenciais sob o qual se alicerçam a ciência da Administração (Drucker[67]).

Para Chiavenato[68], princípio é uma afirmação, uma proposição geral válida e aplicável para determinados fenômenos, é uma previsão antecipada do que deverá ser feito quando ocorrer àquela determinada situação, é um guia de ação. Os princípios são a base sob a qual se sustentam as teorias, não devem ser abordados de forma rígida, mas sim considerados relativamente e flexivelmente, tendo como base o bom senso.

Apresentaremos a seguir os princípios que são adotados na administração sob distintas perspectivas, as quais são importantes para o seu conhecimento e para não ser surpreendido na prova.

Segundo a doutrina clássica de Chiavenato[69], os 11 princípios mais mencionados são:

Em relação aos objetivos:

1 - Os objetivos da empresa devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito. Toda organização tem que ter um compromisso com metas comuns e valores compartilhados, tem de ter objetivos simples, claros e unificantes, simples e flexíveis.

Em relação às atividades e agrupamento de atividades:

[67] *DRUCKER, P.F.O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo, Nobel, 2001.*
[68] *CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo, MAKRON BOOKS,1993*
[69] *CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. São Paulo, MAKRON BOOKS,1993*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

2 - As responsabilidades designadas para uma posição devem pertencer tanto quanto possível ao desempenho de uma simples função.

3 - As funções devem ser designadas para os departamentos de modo homogêneo para que se alcance a operação mais eficiente e econômica.

Em relação à autoridade:

4 - Deve haver uma linha de autoridade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo da organização até cada indivíduo da base.

5 - A autoridade, a responsabilidade, os deveres de cada pessoa ou órgão, bem como suas relações com outras pessoas ou órgãos, devem ser definidos, estarem documentados e comunicados a todos.

6- O desempenho das funções deve ser acompanhado da respectiva responsabilidade que deve andar junto com a correspondente autoridade, ambas devem estar equilibradas entre si.

7 - A autoridade para tomar ou iniciar uma ação deve ser delegada o mais próximo possível da cena da ação.

8 - O número de níveis de autoridade deve ser o mínimo possível.

Em relação às relações:

9 - Há um limite quanto ao número de pessoas que podem ser supervisionadas por um superior.

10 - Cada pessoa deve subordinar-se a um único superior, evitando-se duplicidade de ordens.

11 - A responsabilidade da autoridade mais elevada para com os atos de seus subordinados é absoluta. Os administradores que entenderem esses princípios e trabalharem sob sua luz, muito provavelmente serão administradores bem-formados e bem-sucedidos.

Porém, é mais comum encontrarmos a seguinte definição de princípios básicos da administração:

Princípios básicos da Administração:

a) Princípio da Especialização

A organização deve fundamentar-se na divisão do trabalho que provoca a especialização das pessoas em determinadas atividades. A especialização produz um incremento da quantidade e qualidade de trabalho executado.

b) Princípio da Definição Funcional

O trabalho de cada pessoa, a atividade de cada órgão e as relações de autoridade e responsabilidade são aspectos que devem ser claramente definidos por escrito. As empresas geralmente utilizam o organograma, a descrição do cargo ou o Manual de Organização para atender ao princípio da definição funcional. O importante é deixar claro a posição de cada pessoa ou órgão na estrutura organizacional da empresa.

c) Princípio da Paridade da Autoridade e Responsabilidade

A autoridade é o poder de dar ordens e exigir obediência ao subordinado, e a responsabilidade é o dever de prestar contas ao superior.

O princípio da Paridade salienta que deve haver uma correspondência entre o volume de autoridade e de responsabilidade atribuído a cada pessoa ou órgão. Essa equivalência é necessária para evitar que certas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a necessária autoridade. Ou, caso contrário, demasiada autoridade para pouca responsabilidade. A cada responsabilidade deve corresponder uma autoridade que permita realizá-la e a cada autoridade deve corresponder uma responsabilidade equivalente.

Em decorrência do princípio da distribuição de autoridade e responsabilidade, outro aspecto discutido pelos autores neoclássicos é a **amplitude administrativa**. Segundo Chiavenato[70]: A amplitude administrativa (ou amplitude de comando ou ainda amplitude de controle) significa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar. Quando um administrador tem muitos subordinados, ele tem uma amplitude de comando grande e ampla.

[70] *CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração – 8ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2011.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Na prática, a amplitude média adotada por uma organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. Uma amplitude média estreita com um maior número de níveis hierárquicos produz uma estrutura organizacional alta e alongada. Ao contrário, uma amplitude média larga com poucos níveis hierárquicos produz uma estrutura organizacional achatada e dispersada horizontalmente. A tendência atual nas organizações é de achatar e comprimir a estrutura organizacional no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações.

d) Princípio Escalar

É decorrente do princípio anterior: cada pessoa deve saber exatamente a quem prestar contas e sobre quem possui autoridade. Refere-se à cada cadeia de relações diretas de autoridade de um superior para um subordinado em toda a organização, desde a base até a cúpula, onde geralmente está o chefe principal como autoridade máxima.

e) Princípio da Funções de Linha e de *Staff*

Deve-se definir, da maneira mais clara possível, não só a quantidade de autoridade atribuída a cada pessoa ou órgão, mas também a natureza dessa autoridade. Este princípio leva a distinção entre as funções de linha e de staff dentro da empresa. As funções de linha são aquelas diretamente ligadas aos objetivos principais da empresa, enquanto as funções de *staff* são aquelas que não se encontram diretamente ligadas àqueles objetivos. O critério da distinção é o relacionamento direto ou indireto com os objetivos empresariais e não o grau de importância de uma atividade sobre outra.

Não podemos deixar de considerar ainda os 14 Princípios da Administração de Fayol[71]

Engenheiro de mineração, Fayol apresentou e discutiu 14 princípios gerais de administração. Este achava que os princípios poderiam ser aplicados em qualquer ambiente organizacional:

Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

Autoridade - Autoridade é todo direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade. Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade.

Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens.

Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

Subordinação dos interesses individuais (ao interesse geral) - Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais.

Remuneração - Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.

Centralização - As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.

Linha de Comando (Hierarquia) - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

[71] *CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração – 8ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2011.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.

Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta, tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Questões

01. (CRF/RS - Agente Administrativo – Quadrix) Advertindo que os princípios de administração são flexíveis e não absolutos, e devem poder ser empregados independentemente de condições mutáveis ou especiais, Fayol enumerou catorze princípios de administração derivados de sua experiência. Um dos princípios defende que "os empregados devem receber ordens somente de um superior". Esse princípio é conhecido como:
(A) Princípio da Divisão do Trabalho.
(B) Princípio da Autoridade e Responsabilidade.
(C) Princípio da Unidade de Comando.
(D) Princípio da Ordem.
(E) Princípio da Disciplina.

02. (Pref. Santana do Jacaré – MG - Auxiliar Administrativo - REIS & REIS) A organização administrativa deve basear-se em princípios de organização.
"Refere-se a cada cadeia de relações diretas de autoridade de um superior para um subordinado em toda a organização, desde a base até a cúpula, onde geralmente está o chefe principal como autoridade máxima".

Qual princípio foi definido acima?
(A) Função de linha e de Staff;
(B) Definição funcional;
(C) Escalar;
(D) Especialização.

03. (TRT - 6ª Região - PE - Analista Judiciário – FCC) O princípio de Administração segundo o qual cada grupo de atividade que tem o mesmo objetivo deve ter um só chefe e um só plano é o da
(A) centralização.
(B) cadeia escalar.
(C) unidade de direção.
(D) unidade de comando.
(E) divisão do trabalho.

04. (CODEBA - Analista Portuário - FGV/2016) As opções a seguir representam os princípios gerais fundamentais da administração, à exceção de uma. Assinale-a.
(A) Princípio de autoridade e responsabilidade.
(B) Princípio das indefinições.
(C) Princípio da cadeia escalar.
(D) Princípio da unidade de comando.
(E) Princípio da amplitude administrativa.

05. (COMPES - Analista de Gestão – FGV) A Teoria Clássica da Administração, idealizada por Henri Fayol, caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional. Fayol desenvolveu 14 princípios gerais de Administração, que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização.
Sobre esses princípios, analise o fragmento a seguir.

"A linha de autoridade vai do topo da organização até o nível mais baixo. As comunicações devem seguir essa cadeia."

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Esse princípio é chamado de:
(A) divisão do trabalho.
(B) autoridade
(C) disciplina.
(D) unidade de comando.
(E) cadeia escalar.

06. (IFF – Assistente Administrativo – FCM/2016) Para que sejam atingidos os objetivos da empresa, as quatro funções básicas da administração são:
planejamento, controle, influência e interação.
(B) sobrevivência, organização, estima e controle.
(C) segurança, sobrevivência, aceitação e interação.
(D)planejamento, organização, influência e controle.
(E) planejamento, interação, segurança e sobrevivência

Respostas

01. Resposta: C
Unidade de comando. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.

02. Resposta: C
Cadeia de comando, também chamada de cadeia escalar, é a linha de autoridade formal em uma organização. Ela pode ser observada no organograma da organização, o qual identifica os papéis de cada indivíduo e quem deve responder a quem dentro da estrutura organizacional. A cadeia de comando é a definição formal do sentido da comunicação dentro da organização, e da responsabilidade de cada indivíduo desta organização.

03. Resposta: C
Fayol relacionou 14 princípios básicos. Dentre eles, temos:
Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens. Já a Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

04. Resposta: B
A única exceção é este princípio das indefinições, inclusive é possível deduzir isso a partir da comparação desta assertiva com as demais.

05. Resposta: E
CADEIA ESCALAR - É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando. É possível simplificar tal princípio ao relacionarmos ele com a hierarquia.

06. Resposta: D
Fayol define o ato de administrar como: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Estes são considerados as funções dos administradores, a serem realizadas para atingir os objetivos da empresa/instituição.

Administração e governo – distinções: convergências e diferença entre gestão pública e privada

Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada

A Administração Privada é muito antiga, pode-se dizer que ela existe desde os primórdios da sociedade, enquanto Administração Pública tem como marco o nascimento da ideia de Estado, por isso há uma tendência da gestão pública se assemelhar à gestão privada.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

No entanto, percebemos, no dia-a-dia muitas as diferenças entre a administração dos bens e processos relacionados a iniciativa privada e a iniciativa pública, principalmente, quando comparamos o atendimento aos clientes, o tratamento de bens, propriedades, as relações de trabalho e emprego.

Quanto à administração, a iniciativa privada preza pelo cuidado dos interesses de um grupo específico objetivando o lucro, diferentemente do setor privado que visa o bem público, o bem-estar social, a imparcialidade e equidade para com a sociedade.

De acordo com o Princípio da Legalidade, é fundamento do Estado democrático de direito, tendo por fim combater o poder arbitrário do Estado. Os conflitos devem ser resolvidos pela lei e não mais através da força.

Dessa forma: “Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei” (art. 5º, II da CF).

O **Princípio da Legalidade** estabelece um limite para a atuação do Poder Público ao mesmo tempo em que expressa a garantia de que o Estado deverá atuar com base na lei. Já a iniciativa privada, vistas as exigências do Estado para as empresas, são somente aquelas que estiverem previstas na lei.

No direito público, a atividade administrativa deve estar baseada numa relação de subordinação com a lei, na qual “Administrar é aplicar a lei de ofício”, “É aplicar a lei sempre”. Já no direito privado, a atividade desenvolvida pelos particulares deve estar baseada na não contradição com a lei.

Em outras palavras, o Estado pode fazer tudo o que a lei permite e a iniciativa privada pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

A Administração Pública, de modo geral, reconhece a necessidade de atualização e aperfeiçoamento de suas práticas, na busca de resultados mais eficazes, compatíveis com os da iniciativa privada, e dessa forma, tenta aplicar ferramentas da Gestão de Pessoas utilizadas nas empresas privadas, por exemplo, para conseguir um melhor desempenho por parte de seus funcionários e uma maior satisfação por parte de seus clientes, os cidadãos.

Mesmo com algumas evoluções na Administração Pública, é importante enfatizar algumas diferenças que são evidentes, e que sempre existirão.

Abaixo serão exemplificados alguns pontos mais críticos que diferenciam uma Gestão da outra.

Diferenças entre administração pública e administração privada.

Pontos críticos	Administração Pública	Administração Privada
Objeto	Necessidades coletivas	Necessidades individuais
Fins	Interesse público	Interesse particular
Meios	Leis/ regulamentos, autotutela declarativa, privilégio de execução prévia	Contratos entre particulares
Financiamento	Impostos (OE)	Investimento privado
Objetivo Final	Bem-estar de uma sociedade	Lucro
Lógica de atuação	Inexistência ou imperfeições de mercado	Mercado
Valores	Igualdade, equidade, justiça, proporcionalidade, universalidade, bem comum,	Restrição
Concorrência	Tendencialmente inexistente ou limitada	Concorre com outros atores (concorrência perfeita)

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Fonte: Adaptado de Mozzicafreddo e Gomes (2001).[72]

As gestões pública e privada assemelham-se na medida em que necessitam de planejamento, organização, aplicação e controle das ações, contudo a forma de aplicação desses processos são distintas.

A Administração Pública é criada através de Leis e sua receita é proveniente dos tributos, sendo de caráter compulsório, sem uma necessária contrapartida em termos de prestação direta de serviços. Deve-se levar em conta os interesses da coletividade, direitos e deveres. Já **o controle é feito pelo cidadão** através de **eleições**, as **tomadas de decisões são mais lentas** e influenciadas pelos **fatores políticos** e pelas **necessidades do povo**.

Na Administração Pública, no que tange à Subordinação ao Ordenamento Jurídico vigente, tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido; Princípio da Legalidade; preponderam as normas de direito público, ou seja, direito constitucional e administrativo.

O tempo de existência da Administração Pública é indeterminado, uma vez que o **Estado não vai à falência**, possuindo assim a garantia da sobrevivência das organizações.

A Administração Privada é criada através de instrumento contratual ou societário. Suas **receitas são advindas de pagamento efetuados espontaneamente pelos clientes**, **os interesses são privados e individualizados**, o **controle é feito pelo Mercado**, através da concorrência com outras organizações e as **tomadas de decisões são rápidas**, racionais e algumas vezes unilaterais.

Na Gestão Privada, preponderam as normas de direito privado, ou seja, contratual, direito civil e direito comercial. Tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado. A sobrevivência da Administração depende da eficiência organizacional e há competitividade acirrada no mercado.

Já as organizações privadas objetivam o lucro. No entanto, também **exercem função social**, o que a sociedade espera como retorno para permitir aquela espécie de acumulação. Assim, o social também é um objetivo de uma empresa privada. A manutenção para um meio **ambiente saudável** também é um objetivo de uma empresa privada, pois é dele que a organização tira seu próprio sustento.

No Brasil, as pessoas podem escolher em qual das classes sociais quer estar incluída e lutar por essa posição, já que existe mobilidade social. Provavelmente, na administração privada, as pessoas mais ambiciosas podem ter mais flexibilidade para trabalhar, e consequentemente ganhar mais dinheiro. Já as pessoas que buscam um emprego público tendem a ter um perfil mais conservador e buscam maior estabilidade, o que não é regra. Todavia, o ingresso no serviço público é diferente do emprego na iniciativa privada.

Na gestão pública, as promoções são determinadas ou pelo mérito (meritocracia). O sistema de carreiras e promoções no setor público foi implantado por Getúlio Vargas na década de 30, com a criação do DASP (Departamento Administrativo do Setor Público). Atualmente, no setor privado, o sistema de carreiras e promoções busca flexibilidade total, e apesar de cada empresa estruturar as carreiras e promoções da forma que melhor lhe convier, o plano de carreira fica é de responsabilidade cada pessoa.

Na gestão pública, as contrações são realizadas por meio de concursos públicos. Conforme inciso II do art. 37 da Constituição Cidadã de 1988:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, nas formas previstas em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

Diferença básica entre cargo e emprego público:

• **Cargo público:** normalmente é regido pelo Estatuto do Servidor Público (Lei nº 8.112/90). São os estatutários.

• **Emprego público:** regido pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho – Decreto-Lei nº 5.452/43). São os celetistas.

[72] *Mozzicafreddo, Juan, e Salis Gomes (orgs.) (2001), Administração e Política. Perspectivas de Reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos, Oeiras, Celta Editora.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Em determinadas circunstâncias, o órgão público pode realizar concursos temporário, na qual a permanência no cargo é por tempo determinado, sendo permitida a prorrogação do tempo de permanência.

Nos concursos o Estado recruta pessoal com capacidade técnica. Já as empresas buscam profissionais com experiência de mercado, de acordo com seus interesses por meio de práticas de recrutamento e seleção.

As pessoas têm a liberdade de mudar de vida e abrir seu próprio negócio e assim administrá-lo da maneira que melhor lhe convier.

As compras públicas devem ser realizadas por meio de licitação, regulada pela Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. A licitação é um procedimento obrigatório para a celebração de um contrato com a Administração Pública, na qual da proposta mais vantajosa será selecionada para o atendimento do interesse público.

Já o setor privado possui maior flexibilidade para comprar, uma vez que pode cotar preços e comprar do fornecedor que considerar mais adequado ou vantajoso.

CONVERGÊNCIA E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA		
CARACTERÍSTICAS	**GESTÃO PÚBLICA**	**GESTÃO PRIVADA**
Receitas	Tributos: impostos, taxas e contribuições	Pagamentos advindos de vendas e capital social
Público alvo	Cidadão	Clientes
Mecanismo de controle	Controle político, eleições periódicas	Regulado pelo mercado, livre concorrência, oferta e demanda
Ordenamento jurídico	Princípio da legabilidade, preponderância das normas do direito público	Preponderância das normas do direito privado
Sobrevivência das organizações	Tempo indeterminado, o estado não vai à falência	Depende da eficiência organizacional, competitividade
Processo de tomada de decisão	Influenciada por variáveis de ordem política, política públicas, programa de governo, tendem a ser mais lentas	Tendem a ser mais rápidas e flexíveis. Políticas empresariais voltadas para objetivos de mercado
Modo de criação, alteração ou extinção da pessoa jurídica	Através da lei	Através de instrumento contratual ou societário

Setor Público X Setor Privado

Quanto ao interesse: a gestão pública procurará satisfazer o interesse e bem-estar geral (voltada para o bem público), enquanto a gestão privada procura satisfazer os interesses de determinados indivíduos ou grupos (voltada para o bem privado). Como o governo detém a autoridade suprema, espera-se que resolva todos os conflitos dos particulares, garantindo, assim, o bem estar comum.

Quanto aos recursos: A gestão privada lida com recursos próprios ou de investidores, e a pública com recursos gerados pelos contribuintes.

Quanto ao controle: A teoria das proteções especiais; segundo Weber, como os servidores públicos agem em nome do poder público, dispõem, em virtude disso, de um certo poder de coação, independentemente de seu nível hierárquico; essa autoridade, para que não se torne abusiva,

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

necessita de controles, não só de seu chefe, mas também dos colegas, dos subordinados, do povo e do próprio servidor. A esse controle, Weber denominou Teoria de proteções especiais.

Quanto aos objetivos: A gestão pública visa a consecução de seus objetivos em prol do interesse coletivo, sem contudo, buscar lucro em suas atividades. A gestão privada visa o lucro. Não adianta ter aquela visão de que lucro é algo "ruim", que é "feio pensar em lucro". Não, o lucro é sim a razão de ser das empresas privadas. Sem lucros, elas não existem. Vale ressaltar que as organizações públicas que oferecem serviços não exclusivos ao Estado (como as empresas públicas, por exemplo), podem auferir lucro. Assim, os empresários são motivados pela busca do lucro, as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitas. A partir dessa diferença fica mais fácil entender as demais diferenças.

As empresas normalmente trabalham em regime de competição; os governos usam habitualmente o sistema de monopólio. No governo, todos os incentivos apontam no sentido de não se cometerem erros. O governos é democrático e aberto; por isso seus movimentos são mais lentos comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente, a portas fechadas.

Quanto à privacidade: Na gestão pública, salvo em áreas de segurança do Estado, não pode haver segredos e não há privacidade. Aliás, um dos princípios constitucionais da administração pública é a publicidade. A administração deve publicar todos os seus atos, visando à transparência, facilitando o controle (accountability). Na administração privada, a privacidade pode ser fundamental para o sucesso nos negócios. Um segredo de negócio desvendado pode ser a razão do fracasso de uma empresa. Lançamentos de produtos e serviços normalmente são guardados a sete chaves. Esse é um assunto tão sério no meio empresarial que há autores que aconselham as organizações a tomarem conta inclusive do seu lixo, ou seja, não podem deixar nenhum vestígio. Os segredos industriais são fundamentais. Além do mais, as empresas privadas podem desejar não fornecer determinadas informações que julgar necessário, por questões de competição, por exemplo.

Quanto às carreiras e promoções: As carreiras e promoções são mais flexíveis no setor privado, podendo ser revista e reestruturada a qualquer momento de acordo com as necessidades da gestão visando maior satisfação e consequentemente maior rentabilidade de seus funcionários, na gestão pública as regras estipuladas para cada órgão devem ser seguidas estritamente.

Quanto à contratação: A gestão privada pode contratar pessoal conforme seu interesse, sendo por escolaridade, por experiência, por capacidade profissional, até pelo famoso "QI" (quem indicou!). A gestão pública deve contratar através de concursos (salvo situações especiais de cargos de confiança. Estudaremos melhor sobre esse assunto na aula sobre administração de pessoal).

Quanto à estrutura: A administração pública tem sua estrutura mais verticalizada e burocratizada, enquanto a gestão privada tende a ser mais horizontalizada e flexível.

Adaptações: enquanto na gestão privada o conceito de custo-benefício orienta o processo produtivo, na gestão pública tal conceito não pode ser utilizado em toda sua plenitude, tendo em vista as funções sociais do Estado (alocativa, distributiva, etc.). Assim, nem sempre o mais barato será o melhor para o ente público. Há de se considerar o papel social do Estado.

Embora as gestões pública e privada possuam muitas diferenças, algumas convergências podem ser percebidas, tais como a necessidade de planejamento, foco no sucesso do cliente e uso de ferramentas de qualidade total, dentre outras. A Gestão Pública reconhece a necessidade de atualização e aperfeiçoamento e com isso tenta aplicar ferramentas da Gestão de Pessoas, por exemplo, utilizadas nas empresas privadas para conseguir um melhor desempenho por parte de seus funcionários como uma maior satisfação por parte do público.

Questões

01. (TER/RN - Analista Judiciário - FCC) A gestão pública, ao contrário da gestão privada, é obrigada a

(A) respeitar a Constituição Federal.
(B) agir apenas de acordo com o que a lei permite.
(C) seguir o princípio da Pluralidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) oferecer seus serviços gratuitamente.
(E) publicar periodicamente balanços sociais.

02. (TCE/RO - Auditor - FCC) A principal diferença entre a gestão privada e a gestão pública é que a segunda
(A) é obrigada a atender a todos, independentemente da capacidade financeira dos cidadãos e de suas demandas idiossincráticas.
(B) encontra-se limitada por regras legais e princípios morais, enquanto a primeira se orienta apenas pelo objetivo do lucro.
(C) funciona exclusivamente sob a forma do modelo burocrático, o que a impede de atender às necessidades individuais dos cidadãos.
(D) funciona sempre em condições de monopólio natural, o que a torna insensível a questionamentos de ordem ética.
(E) pode operar sem levar em conta princípios típicos da gestão privada, como a economicidade e a eficiência.

03. (TRE/PA - Técnico Judiciário - IADES) A respeito das convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada é correto afirmar que
(A) na administração pública e na gestão empresarial os administradores só podem fazer aquilo que a Lei expressamente os autoriza.
(B) a Administração Pública deve buscar o bem da sociedade, o interesse público. As empresas buscam a lucratividade e a maximização da riqueza dos seus acionistas.
(C) os conceitos de cliente e cidadão tem a perfeita aderência, inclusive no que tange a deveres e obrigações.
(D) o princípio da publicidade se aplica de forma similar à administração pública e à administração privada, incluindo o terceiro setor.
(E) ao setor privado se aplicam os princípios da eficiência, moralidade e impessoalidade, vinculando aos seus administradores o estrito cumprimento das normas.

04. (TRE/AM - Técnico Judiciário - IBFC) Assinale a alternativa que contém a principal diferença na gestão pública e a gestão privada de uma atividade.
(A) Princípio da Legalidade, já que, apenas, nas relações entre particulares devem ser observados os limites impostos pela lei.
(B) Princípio da Continuidade, pois o regime jurídico da iniciativa privada não permite a paralisação das atividades.
(C) Princípio da Autonomia da Vontade, pois o administrador público é livre para decidir qual ramos de atividade explorar, bem como a forma de exercê-la.
(D) Princípio da Legalidade, já que a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite, enquanto que, no âmbito das relações entre particulares, o princípio aplicável é o da Autonomia da Vontade, que lhes permite fazer tudo o que a lei não proíbe.

05. (CNEN - Assistente Administrativo - IDECAN) *Baseado nos conceitos fundamentais de gestão de materiais e Administração Pública, responda à questão.
Assinale a alternativa em que a gestão de materiais em uma organização privada difere-se da gestão de materiais na Administração Pública.
(A) Comparação de preços por meio de pesquisa de mercado.
(B) Especificação da compra conforme a necessidade da organização.
(C) Identificação de quando comprar, conforme a necessidade da organização.
(D) Decisão quanto ao quantitativo e à qualidade desejável dos bens a serem adquiridos.
(E) Escolha pessoal dos fornecedores mediante critérios de conveniência e oportunidade.

Respostas

01. Resposta: B.
O Estado pode fazer tudo o que a lei permite e a iniciativa privada pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

02. Resposta: A.

A gestão pública procurará satisfazer o interesse dos cidadãos, já as organizações privadas objetivam o lucro.

03. Resposta: B.

A gestão pública procurará satisfazer o interesse e bem-estar geral (voltada para o bem público), enquanto a gestão privada procura satisfazer os interesses de determinados indivíduos ou grupos (voltada para o bem privado).

04. Resposta: D.

"Ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei" (art. 5º, II da CF).

O Princípio da Legalidade estabelece um limite para a atuação do Poder Público ao mesmo tempo em que expressa a garantia de que o Estado deverá atuar com base na lei. Já a iniciativa privada, vistas as exigências do Estado para as empresas, são somente aquelas que estiverem previstas na lei.

No direito público, a atividade administrativa deve estar baseada numa relação de subordinação com a lei, na qual "Administrar é aplicar a lei de ofício", "É aplicar a lei sempre". Já no direito privado, a atividade desenvolvida pelos particulares deve estar baseada na não contradição com a lei.

Em outras palavras, o Estado pode fazer tudo o que a lei permite e a iniciativa privada pode fazer tudo o que a lei não proíbe.

05. Resposta: E.

As compras públicas devem ser realizadas por meio de licitação, regulada pela Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. A licitação é um procedimento obrigatório para a celebração de um contrato com a Administração Pública, na qual da proposta mais vantajosa será selecionada para o atendimento do interesse público.

Já o setor privado possui maior flexibilidade para comprar, uma vez que pode cotar preços e comprar do fornecedor que considerar mais adequado ou vantajoso.

Sistema de gestão pública: ética no serviço e gestão de processos, simplificação da rotina de trabalho

Ética no serviço público

Os servidores públicos são profissionais que possuem um vínculo de trabalho profissional com órgãos e entidades do governo.

Dentro do setor público, todas as atividades do governo afetam a vida de um país. Por isso, é necessário que os servidores apliquem os valores éticos para que os cidadãos possam acreditar na eficiência dos serviços públicos.

Existem normas de conduta que norteiam o comportamento do servidor, dentre elas estão os códigos de ética municipais e o Código de Ética da Administração do Poder Executivo Federal. Assim, é missão deles serem leais aos princípios éticos e as leis acima das vantagens financeiras do cargo e ou qualquer outro interesse particular.

Esses interesses podem ser os desvios de verbas públicas, políticos que se beneficiam de programas e situações para ganhar votos, produção de leis que vão contra os princípios da sociedade, corrupção, etc.

As próprias leis possuem sanções e mecanismos que penalizam servidores públicos que agem em desacordo com suas atividades, um exemplo é a Lei de Improbidade Administrativa.

Código de Ética dos Servidores Públicos

Os códigos de ética tanto o federal, quanto os municipais, são um conjunto de normas que dizem respeito a conduta dos servidores dentro de seu serviço, além de penalidades a serem aplicadas pelo não cumprimento dessas normas. Ambos possuem uma Comissão de Ética responsável por julgar os casos referentes à ética no serviço público.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Os códigos informam os princípios e deveres dos servidores públicos como decoro, zelo, dignidade, eficácia e honra, além de outras qualidades do servidor, suas obrigações que visam o bem estar da população, bem como as proibições e punições derivadas do serviço irregular de suas funções, que relembram os princípios fundamentais da administração pública.

Código de Ética do Poder Executivo Federal

Código de Ética dos Servidores Públicos Civil do Poder Executivo Federal foi aprovado pelo decreto n° 1.171 de 22 de junho de 1994, destinado aos servidores públicos federais.

A Comissão de Ética Pública é um colegiado, criado em 1999 e vinculado à Presidência da República, responsável por supervisionar e revisar as normas referentes a ética na Administração Pública do Poder Executivo Federal.

Vamos conhecer um pouco desse dispositivo legal que trata-se de um documento de pequena extensão, mas de grande importância, sendo uma leitura obrigatória para todos os concursos públicos:

De acordo com Perla Muller[73], a modernidade tem experimentado, cada vez mais, uma perda de padrões éticos. Diante da complexidade da vida nos dias atuais, tornou-se extremamente difícil ao homem médio a distinção entre o bem e o mal, o honesto e o desonesto, a virtude e o vício. Tal situação tem exigido uma crescente ampliação do Direito ao campo antes reservado à moral e à ética. O que antes era resolvido pela consciência do homem, hoje passa a ser regido pelo formalismo do Direito. É neste contexto que se destacam os "códigos de ética", que se caracterizam por princípios e regras que visam justamente definir condutas a serem seguidas por um determinado grupo de profissionais.

A necessidade de se definir os caminhos éticos a serem seguidos pelos profissionais de cada ramo específico fez multiplicar, nos últimos anos, os chamados "códigos de ética" relativos às mais diversas profissões (código de ética da advocacia, código de ética da medicina, etc.).

Não poderia ser diferente em relação à profissão dos servidores públicos, sobretudo quando se leva em consideração que a Administração Pública deve se pautar pelo princípio da moralidade, sendo exigido de seus agentes, aos quais se incumbe a materialização da vontade do Estado por meio de atos e procedimentos administrativos – um comportamento regido pela ética.[74]

Considerados os princípios administrativos basilares do art. 37 da CF, destaca-se a existência de um diploma específico que estabelece a ação ética esperada dos servidores públicos, qual seja o Decreto n° 1.171/94.

Outrossim, os "códigos de ética" são mais que um mero conjunto de leis a serem observadas por seus destinatários, no caso os servidores públicos, sob pena da sanção estatal. Os códigos de ética são, na realidade um conjunto de normas a serem observadas, não por medo da violência do Estado por sua inobservância (sanção), mas por senso e consciência moral livre, autônoma e íntima, por convicção interna, de que os serviços públicos devem orientar-se à consecução do **bem comum** e prestígio à **solidariedade social** como meios de sobrevivência e harmonia da sociedade para o que se exige o estrito respeito ao elemento ético que deve compor todo o agir humano.[75]

No que se refere aos Servidores Públicos Civis do Poder Executivo Federal, que interessa ao nosso estudo, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 1.171/94, instituiu o Código de ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Na "Exposição de Motivos" do ato normativo, destaca-se que o objetivo pretendido é "instalar, na Administração Pública, a consciência ética na conduta do servidor público, com o restaurar da sua dignidade e da sua honorabilidade, criando assim incentivos à prática da solidariedade social", bem como, expressamente, informar ao cidadão usuário dos serviços públicos "a adesão do Estado ao entendimento doutrinário de que sua conduta conforme à Ética consolida efetivamente o Poder, criando em torno da autoridade a colaboração espontânea da cidadania, em decorrência da consequente obtenção de serviços públicos mais satisfatórios".[76]

Vale lembrar que o Código de Ética foi expedido pelo Presidente da República, considerada a atribuição da Constituição Federal para dispor sobre a organização e o funcionamento da administração pública federal, conforme art. 84, IV e VI da Constituição Federal: "IV - sancionar, promulgar e fazer publicar as leis, bem como expedir decretos e regulamentos para sua fiel execução; [...] VI - dispor, mediante decreto, sobre: a) organização e funcionamento da administração federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos; b) extinção de funções ou cargos

[73] *MULLER, Perla. Noções de Ética no Serviço Público. Salvador: Editora Jus Podivm, 2014, p. 37.*
[74] *BORTOLETO, Leandro; e MÜLLER, Perla. Noções de Ética no Serviço Público. Salvador: Editora Jus Podivm, 2014, p.37.*
[75] *MULLER, Perla. Noções de Ética no Serviço Público. Salvador: Editora Jus Podivm, 2014, p. 38.*
[76] *MULLER, Perla. Noções de Ética no Serviço Público. Salvador: Editora Jus Podivm, 2014, p. 38.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

públicos, quando vagos". Exatamente por causa desta atribuição que o Código de Ética em estudo adota a forma de decreto e não de lei, já que as leis são elaboradas pelo Poder Legislativo (Congresso Nacional).

O Decreto n° 1.171/94 é um exemplo do chamado poder regulamentar inerente ao Executivo, que se perfaz em decretos regulamentares. Embora sejam factíveis decretos autônomos[77], não é o caso do decreto em estudo, o qual encontra conexão com diplomas como as Leis n° 8.112/90 (regime jurídico dos servidores públicos federais) e Lei n° 8.429/92 (lei de improbidade administrativa), além da Constituição Federal.

Disso extrai-se que a adoção da forma de decreto não significa, de forma alguma, que suas diretrizes não sejam obrigatórias: o servidor público federal que desobedecê-las estará sujeito à apuração de sua conduta perante a respectiva Comissão de Ética, que enviará informações ao processo administrativo disciplinar, podendo gerar até mesmo a perda do cargo, ou aplicará a pena de censura nos casos menos graves.

O Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal divide-se da seguinte maneira:

Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal – Decreto Nº 1.171/94	
Capítulo I	**Capítulo II**
Seção I – Das regras deontológicas; **Seção II –** Dos principais deveres do servidor público; **Seção III –** Das vedações ao servidor público.	Das comissões de ética.

O Código de Ética dos Servidores Públicos foi aprovado pelo Decreto Federal 1.171/94 para os servidores públicos do Poder Executivo Federal com o objetivo de impor as regras que norteiam os princípios, deveres e proibições, os fundamentos e as regras morais que devem ser seguidas pelos servidores públicos do Poder Executivo Federal.

As regras deontológicas, previstas no Capítulo I, Seção I, são os valores morais que devem reger determinado grupo social, no caso, os servidores públicos do Poder Executivo Federal.

Os servidores públicos devem ter consciência de que seus atos são regidos por princípios éticos e morais, devendo ponderar a legalidade e a finalidade dos atos administrativos, para preservar a moralidade de todos os atos administrativos que praticar.

Outrossim, o Capítulo I, Seção II, trata dos deveres do servidor público, que devem ser seguidos, para preservação, também, da moralidade e legalidade dos atos administrativos.

Já o Capítulo I, Seção III, trata das proibições feitas ao servidor público em questão, como por exemplo, não prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam.

Por fim, o Capítulo II, trata das comissões de ética que devem ter em todos os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, indireta autárquica e fundacional, ou em qualquer órgão ou entidade que exerça atribuições delegadas pelo poder público.

Gestão de processos

Processos, dentro da Administração, podemos considerar como o conjunto de atividades ou de tarefas que são realizadas por uma empresa com o objetivo de criar ou adicionar valor aos clientes. Um processo é definido pelas etapas de início e fim, cada etapa com focos associados a diferentes clientes.

Uma empresa pode ser composta por vários processos, e muitas vezes enxergar esse conceito como um fluxograma, obedecendo a uma sequência de atividades a serem cumpridas e, portanto, com uma sequência lógica.

Dentro dos processos, as empresas podem trabalhar com divisões que facilitam a visão, compreensão e organização dos processos que envolvem o negócio, para isso utilizam subprocessos voltados principalmente para atividades que possuem maior grau de complexidade.

Uma empresa pode organizar seus processos de acordo com o enfoque desejado, voltando-o:

- Para as principais atividades da empresa;

[77] *LENZA, Pedro. Direito constitucional esquematizado. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- Para os principais negócios.

O enfoque também pode ser voltado para os departamentos - ou mesmo áreas funcionais - contidos na gestão empresarial. O que definirá o enfoque que norteará os processos são os objetivos organizacionais, a formulação de estratégias e metas, e os planos de ação.

Sendo assim, para que uma empresa defina redefina seus processos, precisa reconhecer quais são suas prioridades, necessidades, potencialidades e deficiências, para que assim consiga entender como funciona a execução de tais objetivos - levando em consideração a compreensão dos fluxos administrativos e burocráticos, controles de estoques, necessidades de recursos diversos, entendimento da composição do produto, qualidade do produto ou serviço, etapas da produção, planos de correções e melhorias, etc. Ou seja, **a empresa utiliza o desenho de processos para não somente enxergar o funcionamento de suas atividades, mas também para conseguir trabalhar variáveis que possam trazer ao desempenho organizacional maior eficiência e, consequentemente, maior eficácia nos resultados**.

É importante que você, estudante, saiba que na Gestão por processos qualquer atividade pode ser visualizada como um processo de negócio. Por exemplo: uma empresa poder ter definido como um processo principal "providenciar suprimentos para as atividades ligadas à produção". Neste caso, alguns subprocessos podem estar envolvidos, tais como: realizar planejamento de compras, supervisão de atividades de compra, administração de estoques, recebimento de materiais comprados, coordenação de projetos, logística de distribuição, almoxarifado, controle de inventários, etc., podendo cada um destes subprocessos ser subdivididos e assim por diante.

Quanto mais se divide um processo, maior será a visualização e entendimento de como é a dinâmica das atividades e, consequentemente, desencadeará maior controle, trazendo ao gestor segurança na tomada de decisão (análise de mudanças).

Quando se pensa em Processos de Negócio, é possível criar modelos que ajudam a entender o que acontece na empresa, de forma que esse entendimento possa proporcionar melhorias aos processos, ou mesmo impulsionar a criação e desenvolvimento de novos processos.

Cada atividade ou trabalho que é desenvolvido nas empresas faz parte de um processo importante e pode ser desenhado por diferentes níveis hierárquicos, tanto pelo nível estratégico, tático e operacional. Esses processos são responsáveis pela execução das tarefas ou atividades requeridas, que envolve os mais variados recursos de uma empresa: recursos humanos, tecnológicos, materiais, financeiros que, por sua vez, são essenciais à execução e bom desempenho de tais processos.

Podemos concluir, basicamente, que um processo organizacional pode ser entendido como a dinâmica de uma empresa, a forma que atua para conseguir alcançar um determinado fim, podendo ser um produto ou serviço.

Segundo Davenport[78], **um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação.**

Harrington[79] define como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos.

O conceito de ambos confirma a importância de uma Gestão por Processos bem organizada e planejada.

Além do mais, as organizações crescem e, muitas vezes, os gestores perdem o controle das operações, tornando-as confusas e desordenadas, sendo assim a estrutura organizacional, organogramas e fluxogramas perdem o sentido de sua existência (pois não são seguidos corretamente) e faz com que a organização fique desorientada.

A elaboração e organização de processos amenizam o impacto do crescimento não ordenado ou não controlado.

[78] *DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 390p.*

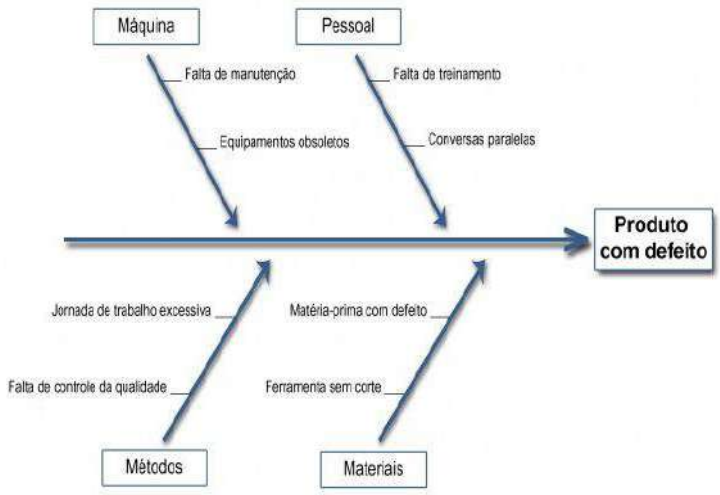
[79] *HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando os processos empresarias: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993. 342p.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Uma organização é envolvida por pessoas, que podemos citar como os *stakeholders* - são os funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, pesquisadores, terceirizados, investidores, ou seja, todos aqueles envolvidos direta ou indiretamente com o negócio da empresa – e recursos que dão capacidade e suporte para o desenvolvimento das atividades, para a elaboração de produtos ou prestação de serviços.

O processo é um fenômeno de transformação e mudança e é por meio de tais recursos que a empresa consegue alinhar suas atividades.

Estrutura e Hierarquia de Processo



A figura acima apresenta a estrutura de um processo por meio do diagrama de Ishikawa. Com este diagrama é possível analisar as causas e efeitos possíveis de serem identificadas, tanto de forma quantitativa como qualitativa.

Para um processo o diagrama de Ishikawa se encaixa perfeitamente na necessidade de identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa tem e que, de certa forma, ocasionam diversos fatores tais como: perda de materiais, desperdícios de recursos, desperdício de tempo, setup demorado, falta de otimização dos processos, mão de obra desqualificada, produtividade das máquinas e equipamentos, produtividade dos funcionários, controle de produção, controle de qualidade, entre outros.

Por meio da figura também se percebe que é necessário identificar, primeiramente, os recursos envolvidos e, posteriormente, estabelecer uma hierarquia para organização e uso de acordo com o nível de abrangência e formalidade que a empresa possui. Para melhor entendermos sobre como funciona as classificações de um processo, faz-se necessário classificá-lo:

Classificação do Processo

- Macroprocessos: são processos que lidam com mais de uma função dentro da empresa, e seu desempenho interfere diretamente no modo como a organização funciona.

- Processos: é um conjunto de atividades sequenciais (interligadas), ou seja, relacionam-se entre si e que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor e depois produzem um *output* para um consumidor.

- Subprocessos: é a parte que está inter-relacionada em uma sequência lógica com outro subprocessos, e realiza um objetivo específico que compõem o macroprocesso.

- Atividades: são ações ou operações que acontecem dentro do processo ou do subprocesso. Usualmente são executadas por uma área específica (unidade ou departamento), de forma que possa produzir um resultado mais específico, trabalhado a partir das habilidades e competências que os profissionais especializados possuem.

- Tarefas: é o dever ou função específica do trabalho. Sendo assim, o enfoque desta é mais específico e, portanto, menor. A tarefa compõe as atividades, podendo ser um único elemento de uma atividade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Essa subdivisão das etapas de um processo é importante para que as equipes e profissionais consigam não somente enxergar o funcionamento das atividades, mas, principalmente, para que seja possível que o gestor possa delegar funções e responsabilidades de forma a priorizar as operações da organização e assim incentivar a proposição de ideias e melhorias, além de dar um suporte maior para a tomada de decisão.

As atividades de uma empresa são, na realidade, um emaranhado de processos e subprocessos interagindo entre si[80], na maior parte das vezes de forma desordenada, ou quando muito, de forma "departamentalizada", ou seja, dentro dos compartimentos estanques chamados de "departamentos".

O ponto crucial da questão é, portanto, determinar quais os processos de maior impacto nos negócios da empresa. Quais os processos "críticos" da organização, aqueles que afetam diretamente ou com maior intensidade a lucratividade ou o futuro dos negócios. Antes de identificá-los é preciso, porém, saber claramente quais são os objetivos estratégicos do negócio ou da empresa. Eles são o ponto de partida de todo o trabalho. Isso não significa que o trabalho de revisão de processos só possa ser feito se a empresa tiver um plano estratégico formal. O que se pede é uma clara noção dos objetivos de médio e longo prazo dos negócios.

A partir dos objetivos estratégicos deve-se sempre definir primeiramente o chamado "processo macro" da empresa ou do negócio. Este é definido pela principal sequência de atividades desde a entrada do pedido do cliente até a entrega do produto ou serviço a ele.

O processo macro é aquele que integra as atividades de todos os departamentos da empresa em relação à satisfação das necessidades do cliente.

A iniciativa de promover a melhoria de processos deve partir da **cúpula da empresa**, sendo seu comprometimento e envolvimento fundamentais para o resultado esperado.

Um dos caminhos para se proceder à análise do processo macro e seus subprocessos críticos é a representação destes em **fluxogramas.** A vantagem desta ferramenta é permitir a compreensão clara do processo a todos os envolvidos.

A análise do processo requer que se questione constantemente por que as atividades são feitas desta forma, se agregam valor ao negócio ou se estão na sequência correta. A partir desta análise serão tomadas decisões quanto a manter, modificar (geralmente simplificar) ou até mesmo eliminar alguma atividade.

Por fim, conhecendo-se quais os recursos humanos e materiais necessários para se chegar ao processo ideal, a empresa deve rever seu desenho organizacional, chegando ao detalhamento das responsabilidades de cada cargo, relativas aos processos.

Mapeamento de Processos

Mapear os processos é importante porque permite conhecer e desenvolver os caminhos percorridos no desenvolvimento do trabalho até chegar ao resultado pretendido, otimizando o tempo e minimizando os gargalos que atrapalham o dia a dia. Muitas vezes as pessoas realizam atividades, mas não conseguem enxergar o processo global do qual o seu trabalho faz parte. E é importante ter a visão do todo para poder chegar ao padrão desejado.

É preciso que todo gestor conheça, pelo menos, os macroprocessos da sua organização para gerenciar melhor e de forma sistêmica as atividades desenvolvidas. Assim ele poderá estruturá-las de modo ordenado e numa lógica que favoreça a busca contínua da eficiência na produção de um serviço ou produto oferecido aos clientes.

Analisando, mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a empresa poderá alcançar:

1. Aumento da competitividade
2. Maior entendimento dos procedimentos.
3. Maior rapidez nas soluções:
4. Aumento nos resultados da empresa:

[80] *AMARAL, R. F. Análise e Gerenciamento de Processos. Disponível em: http://www.guiarh.com.br/PAGINA22E.htm.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Para mapear e aperfeiçoar os processos nas empresas é preciso pensar estrategicamente, gerar uma ação contínua e indispensável para que os produtos e serviços sejam oferecidos ao mercado de acordo com as exigências sempre mutantes do cliente.

O mapeamento de processos sugere **dois momentos** distintos em uma organização:

1) Diagnóstico, uma "fotografia" da situação atual dos processos;

2) A situação proposta, enfim, o futuro baseado em melhorias detectadas no mapeamento inicial e sugeridas pelos envolvidos.

Na grande maioria das vezes o mapeamento de processos somente utiliza softwares de fluxogramação, não envolvendo o gerenciamento e a modelagem.

Para Biazzo (2000), as etapas do mapeamento de processos (processo de mapeamento):

- Definição dos clientes, dos principais *inputs* e *outputs* e dos *stakeholders* envolvidos no fluxo de trabalho;
- Entrevistas com os líderes ou gestores responsáveis pelas atividades dentro dos processos, estudo e análise dos documentos disponíveis;
- Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo.

Modelagem dos Processos

Após o mapeamento dos processos é que uma organização normalmente implementa a fase da modelagem, pois por meio do mapeamento é que a empresa terá condições de identificar possíveis falhas estruturais, a dinâmica do fluxo de trabalho, como melhor gerir os recursos humanos e materiais, análise do relacionamento interpessoal, necessidade de treinamentos e análise por resultados.

Modelagem Organizacional: Avaliar para determinar se as unidades organizacionais ou pessoas listadas possuem quaisquer necessidades e interesses únicos que devam ser considerados. Descreverá os papéis e funções na organização e as maneiras com as quais as partes interessadas interagem e, então, auxiliarão a identificar partes interessadas que são afetadas por uma mudança. (BABOK pág. 32).

Levando-se em conta que nenhuma estratégia pode ser seguida sem uma estrutura que a suporte, o processo de modelagem desempenha, então, um papel fundamental dentro de qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Considerando que o foco é sempre o negócio, o processo de modelagem, por sua vez, deve contar a participação de todos na construção do conhecimento organizacional.

Isto porque o modelo é constituído por submodelos, onde cada um descreve diferentes aspectos da organização, os quais devem, indubitavelmente, estar inter-relacionados. Tudo o que impacta no sistema deve ser verificado, já que a visão do todo é uma condição sine qua non dentro desse processo.

A modelagem organizacional é um passo importante dado pela organização para o melhor conhecimento do negócio, para discussão de mudanças, estruturação de regras e definição dos atores e recursos envolvidos em cada atividade.

As unidades organizacionais são constituídas de pessoas, as quais são responsáveis pela execução dos componentes das regras do negócio. É muito importante definir quem processa um componente da regra e quais são os atores específicos que registram eventos, avaliam condições e realizam ações (PÁDUA et al., 2003).

Carvalho e Castro (2004) fazem uma crítica argumentando que as técnicas de modelagem têm sua atenção central voltada para os aspectos da funcionalidade, ou seja, no “o quê” e no “como” fazer. Não há uma preocupação clara com os aspectos inerentes à capacitação (formação e uso das habilidades) dos atores organizacionais e, tão pouco, ênfase nos estudos quanto à criação e aproveitamento do conhecimento acumulado pela organização (Gestão do Conhecimento).

Em uma gestão por processos, todos os processos - ou ao menos os processos-chave - da organização deverão ser monitorados, acompanhados e avaliados por métricas capazes de mostrar se o processo está indo bem ou não.

Sendo assim, a Modelagem dos processos é uma metodologia para a criação de melhores processos que possibilitem melhorar o desempenho organizacional. Existem muitas técnicas de modelagem que ajudam a compreender os processos de negócio. É necessário que se reconheça que existem vários modelos, símbolos e formas que podem ser usados para criar diagramas. A abordagem inicial de diagramas de fluxo de trabalho foi recomendada pelo *American National Standards Institute* (ANSI) em 1970, e ainda é amplamente utilizada.

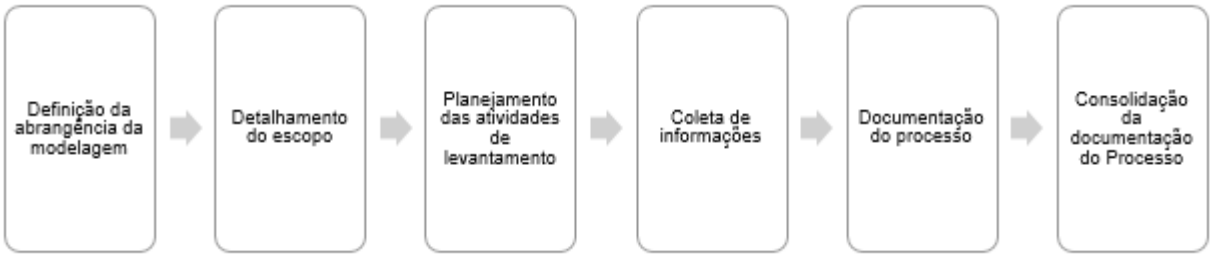
1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Porém existe uma abordagem mais recente sobre a criação de diagramas de fluxo de trabalho denominada de Notação de Modelagem de Processos de negócio (BPMN – *Business Process Management Notation*).

Ou seja, a Modelagem de processos é a expressão de conceitos que permite que cada organização compreenda e contribua para o seu próprio desenvolvimento. Os modelos de processos são de extrema importância uma vez que promovem o entendimento entre as diferentes áreas de processos, tais como gerenciamento, engenharia, produção, etc.

A Modelagem de Processos é a atividade do ciclo BPM na qual o estado atual do processo é representado de maneira completa e precisa, criando uma documentação para treinamentos, comunicações, discussões, medições, análises e melhorias de processos.

Os principais objetivos da Modelagem é elaborar uma documentação de processo de negócio que atenda aos fins desejados pelo cliente, gerando material para treinamento, comunicação, discussão, medição, análise e identificação de oportunidades de melhoria, bem como aumentar o nível de maturidade e experiência da equipe do cliente através da execução de projetos.



O projeto de Modelagem de Processos é guiado por definições de abrangência e propósito do projeto, que direcionam o tipo de informação a ser levantada e documentada bem como seu nível de detalhamento e profundidade.

O detalhamento do escopo e dos limites (interfaces) do processo é realizado através de reuniões com patrocinadores, o gestor do Processo e a equipe do Projeto. Com estas definições, as atividades são planejadas e inicia-se a realização de reuniões e entrevistas, estudo de documentação existente e a modelagem do processo.

O nível de detalhamento da documentação do processo é definido de acordo com o propósito da modelagem. Como resultado, a documentação de processo é consolidada e validada com a Equipe do processo e participantes-chave.

O BPM (*Business Process Management*) ou Gestão do Negócio por Processos, por meio de indicadores de desempenho, fornece à administração do negócio uma visão global dos processos da empresa e de seus resultados, possibilitando a tomada de decisões racionais, com base nestes dados.

Business Process Management (Metodologia BPM) é um conceito que envolve gestão de negócio aliada à tecnologia da informação visando à melhoria dos processos das organizações por meio do uso de métodos, técnicas e ferramentas para mapear, analisar, modelar, publicar e gerenciar processos operacionais, de apoio e de gestão, abarcando recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação, com o escopo de realizar o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia, os objetivos e as cadeias de valores das organizações, através de práticas que, aplicadas, ajudam a maximizar os resultados e o desempenho dos processos e, com isso, fazer com que as organizações tenham melhores resultados financeiros, vantagem competitiva, redução de custos, otimização de recursos e aumento da satisfação dos clientes, uma vez que os produtos e os serviços também atingem um padrão melhor de qualidade.

O diferencial do BPM está na inovação através de ferramentas que permitem não somente gerenciar um processo de negócio através de seus componentes (tarefas, pessoas, máquinas e softwares), como também extrair precisamente custos, tempo e consumo de recursos inerentes a cada um destes componentes.

Principais vantagens do BPM

- O BPM permite a definição das atividades dos processos, conforme a necessidade de uma organização; permite a definição, automação e gestão dos processos como vendas, compras, produção, contratação, suporte de produtos e serviços de forma clara e eficaz.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- Acompanhamento do real andamento dos seus Processos de Negócio: com a implantação das ferramentas do BPM é possível monitorar o andamento de um processo a partir da definição das atividades e seus respectivos executores em um processo específico. Dentre as ações inerentes às atividades do BPM destacam-se as seguintes: Controle de Prazos, por usuário, para conclusão de tarefas, Controle de Andamento de Processos em sua projeção geral, Interação com Cliente, se necessário, em caso de organizações que necessitam de comunicação intensa com o cliente.

- Controle absoluto sobre as informações de um negócio: além da gestão do fluxo de informações em sua empresa, as ferramentas do BPM permitem controlar por quem, onde e quando tais informações foram acessadas. Além destes, é possível visualizar outras vantagens. Conheça-as e entenda por que sua empresa precisa implantar os recursos do BPM.

BPM permite: identificar, documentar, analisar, desenhar, executar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos da organização.

Fases da BPM:

1. Projeto: planejar como o projeto de gestão de processos de negócio será realizado na empresa.

Nesta etapa é realizado o diagnóstico para verificar quais os principais problemas e a melhor forma de resolvê-los utilizando a gestão de processos. Também é o momento do projeto em que são definidos o método, meta-modelo, notação e ferramenta que serão utilizados durante todo o ciclo de BPM.

2. Modelagem: os processos são levantados, detalhados no conjunto de atividades que os compõem e validados para garantir que o seu entendimento está correto. Nesta fase, o negócio da empresa é mapeado.

3. Simulação: os processos são simulados com base em medidas de desempenho. Primeiramente, são planejados os resultados quantitativos que o processo deve alcançar. Em seguida, utilizando uma ferramenta de simulação, o processo é testado para verificar se ele está sendo executado da maneira prevista ou se estão ocorrendo possíveis filas ou gargalos.

4. Execução: os processos são implantados e institucionalizados. Primeiramente, é necessário planejar como será essa implantação, considerando necessidades de treinamento, aquisição de software, implantação de novos sistemas, mudanças na estrutura organizacional, remanejamento da equipe, etc. A gestão da mudança vai auxiliar a organização a fazer as modificações de uma maneira que o impacto no dia a dia dos funcionários seja o menor possível.

5. Monitoramento: os processos são acompanhados através de indicadores de desempenho previamente definidos para verificar se houve desvios. Caso os processos não alcancem os resultados esperados em relação aos indicadores definidos, é necessário tomar ações para controlar os desvios observados, corrigindo-os. Os indicadores consideram fatores como tempo, custo, qualidade, etc.

6. Melhoria: a situação atual dos processos é avaliada, melhorias são levantadas e o processo futuro modelado. Nesta fase de melhoria é que ocorre a avaliação da situação atual (AS IS), para que sejam propostas melhorias e modelado o processo futuro (TO BE) de acordo com essas melhorias. Estas podem corresponder à inclusão, modificação ou exclusão de atividades, papéis, sequências, documentos, ferramentas de apoio, regras de negócio, entre outros.

A metodologia de Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE)

A metodologia de aperfeiçoamento de processos de Harrington (1993) busca a melhoria dos processos empresariais baseando-se nos seguintes pontos:

- eliminação de erros;
- minimização de atrasos;
- maximização do uso de recursos;
- promoção do entendimento;
- sejam fáceis de usar;
- sejam amistosos para os clientes;
- sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- reduzam o pessoal necessário.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Gerenciamento: Implementando e garantindo os resultados

Uma vez definidos o processo ideal, seus recursos e as ações necessárias para sua realização, a etapa final do trabalho consiste na implementação deste processo e seu constante monitoramento. Este busca medir o sucesso da implementação do processo ideal bem como identificar eventuais mudanças no mesmo, em função de novos objetivos de negócio.

Este trabalho só é viável, porém, com a adoção de medidas de performance que reflitam os benefícios conquistados pela análise e gerenciamento dos processos.

Quaisquer que sejam os parâmetros adotados - lucratividade, tempo, redução de custos ou qualquer outro - é importante que sejam quantificáveis. A adoção de medidas puramente qualitativas torna o monitoramento sujeito a interpretações subjetivas e não revela o resultado real da melhoria do processo.

O verdadeiro objetivo: Uma filosofia de trabalho

A análise e gerenciamento dos processos trazem, sem dúvida, resultados significativos na eliminação ou redução dos chamados "custos invisíveis", mas, muito mais do que isso, contribuem para uma mudança de filosofia de trabalho. Uma organização orientada a processos é consciente das necessidades de seus clientes e de seus objetivos de negócio.

Questões

01. (MPOG - Analista Técnico Administrativo – CESPE) A gestão de processos mantém maior enfoque no produto ou no serviço oferecido aos clientes da organização, do que na forma pela qual o trabalho é realizado.

( ) CERTO ( ) ERRADO

02. (CADE - Agente Administrativo - CESPE) Na gestão por processos, as necessidades dos clientes são traduzidas como requisitos de processos a serem desenvolvidos pela organização.

( ) CERTO ( ) ERRADO

03. (Petrobras Técnico(a) de Suprimento de Bens e Serviços Júnior – CESGRANRIO) Uma empresa do setor automotivo está reestruturando suas áreas, visando a melhorar sua eficiência e produtividade, utilizando a gestão por processos como base para essa reestruturação. A gestão por processos, em uma concepção geral, é uma abordagem da administração, na qual

(A) as funções de uma organização são integradas, com base no sequenciamento de suas atividades.

(B) as organizações apresentam suas áreas de atuação separadas, em que cada uma, isoladamente, executa as atividades que estão sob sua responsabilidade.

(C) as atividades da empresa são altamente burocratizadas, permitindo um melhor controle e com visão mecanicista do trabalho que realizam.

(D) os processos críticos, que são aqueles de natureza operacional, são automatizados, contribuindo para o aumento da eficiência e da produtividade da empresa.

(E) os processos são vistos como fluxos de trabalho estabelecidos para cada área, e cada uma dessas áreas mantém a visão mecanicista de suas atividades.

04. (ANTAQ - Técnico Administrativo – CESPE) Qualquer atividade que utilize recursos para transformar entradas em saídas pode ser caracterizada como processo.

( ) CERTO ( ) ERRADO

05. (ANATEL - Analista Administrativo – Administração – CESPE) No que se refere ao gerenciamento de processos de negócio, no contexto da administração pública, julgue o próximo item. O refinamento sucessivo de processos, conhecido como *drill down*, desenvolve-se a partir do contexto mais abstrato, ou macroprocesso, detalhando-o sucessivamente até a parte mais rica em descrição: a atividade.

( ) CERTO ( ) ERRADO

06. (Petrobras - Técnico de Suprimentos de Bens e Serviços Júnior – Administração – CESGRANRIO) Para que as atividades de uma empresa sejam realizadas, é necessária a integração de diversos fatores, tais como humanos, capitais, tecnológicos e físicos, entre outros. Visando à excelência organizacional, as atividades inter-relacionadas devem ser compreendidas e gerenciadas numa abordagem de processos. Nessa abordagem, existe uma hierarquia que diferencia os processos de acordo com a complexidade de sua estrutura.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Associe o nível de complexidade dos processos abaixo apresentados às suas respectivas características.

I - Macroprocesso
II - Subprocesso
III - Atividades
P - Tem objetivos específicos, sendo organizado seguindo linhas funcionais.
Q - Trabalho que se inicia e termina com o cliente externo.
R - Trabalho tipicamente executado por um departamento ou uma pessoa.
S - Envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem impacto significativo nas demais funções da organização.

As associações corretas são:
(A) I - P ; II - Q ; III - R
(B) I - Q ; II - R ; III – S
(C) I - R ; II - Q ; III - S
(D) I - R ; II - S ; III - P
(E) I - S ; II - P ; III – R

07. (ICMBIO - Técnico Administrativo – CESPE) A gestão de processos surgiu como alternativa às práticas tradicionais de gestão, que mantinham o foco na definição das tarefas associadas a cada área funcional da organização.
( ) CERTO ( ) ERRADO

Respostas

01. Errado
02. Certo
03. A
04. Certo
05. Errado
06. E
07. Certo

Simplificação de rotina de trabalho

O Guia “d” Simplificação Administrativa foi elaborado para auxiliar qualquer organização pública interessada em simplificar seus processos e normas, eliminando exigências de rotinas que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado pela organização e, por consequência, pelo Estado.

O Guia deve ser entendido como uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, para realizar a análise e melhoria de processos organizacionais.

O documento está organizado em uma sequência lógica de 10 passos, subdivididos em 4 grandes etapas: planejamento da simplificação; mapeamento do processo; análise e melhoria dos processos; e implementação das melhorias. Veja a seguir:

BASE CONCEITUAL[81]

Toda organização desenvolve, no seu cotidiano, inúmeras atividades rotineiras, que levam à produção dos mais variados resultados na forma de produtos e serviços. Tais atividades, devido à sua natureza e à dos resultados gerados, podem ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados a sua missão.

[81] *Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Guia D simplificação / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 2006. 240 p.*

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

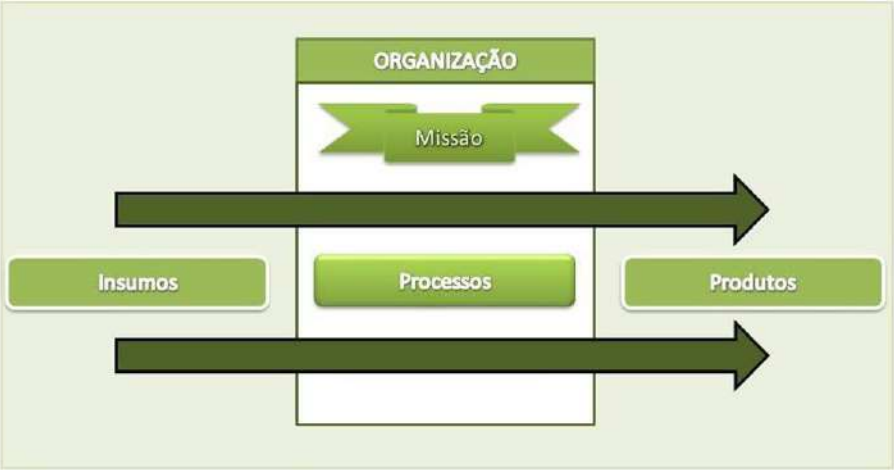


Figura 1 – Os processos organizacionais

Processo é um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor.

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho – com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público.

Base Conceitual do Guia “d” Simplificação

1 Categoria de Processos

Os processos organizacionais podem ser classificados em duas categorias:

1.1 Processos Finalísticos

Ligados à essência do funcionamento da organização. São aqueles que caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maioria das organizações. Em um Órgão Público, um típico processo finalístico poderia ser o de Prestação de Serviços ao Cidadão (emissão de certidões e/ou documentos, concessão de aposentadoria, benefícios e outros).

1.2 Processos de Apoio

Geralmente, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por terem como clientes, principalmente, elementos pertinentes ao sistema (ambiente) da organização (contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira).

Englobam também os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas; bem como ao estabelecimento de métricas (indicadores de desempenho) e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (planejamento estratégico, gestão por processos e gestão do conhecimento são exemplos de processos gerenciais).

Dentre os processos finalísticos e de apoio encontram-se processos denominados processos críticos que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Características básicas das duas categorias de Processo:

FINALÍSTICOS	APOIO
· São ligados à essência do funcionamento da Organização; · São suportados por outros processos internos; · Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.	· São centrados na organização e/ou nos gerentes; · Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização; · Garantem o suporte adequado aos processos de finalísticos; · Estão relacionados aos processos decisórios e de informações; · Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da Organização.

Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, etapas e atividades. Diante disso, poder-se-ia dizer que existe uma

Base Conceitual do Guia "d" Simplificação

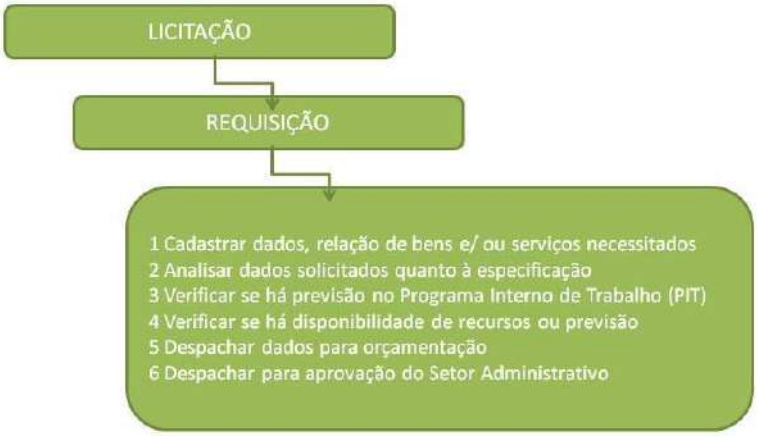
Hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, como mostrado no desenho a seguir:

Essa hierarquia fica melhor representada em forma de um sistema, dado que um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composto por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são formados de subsubsistemas (etapas) absolutamente interligados.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

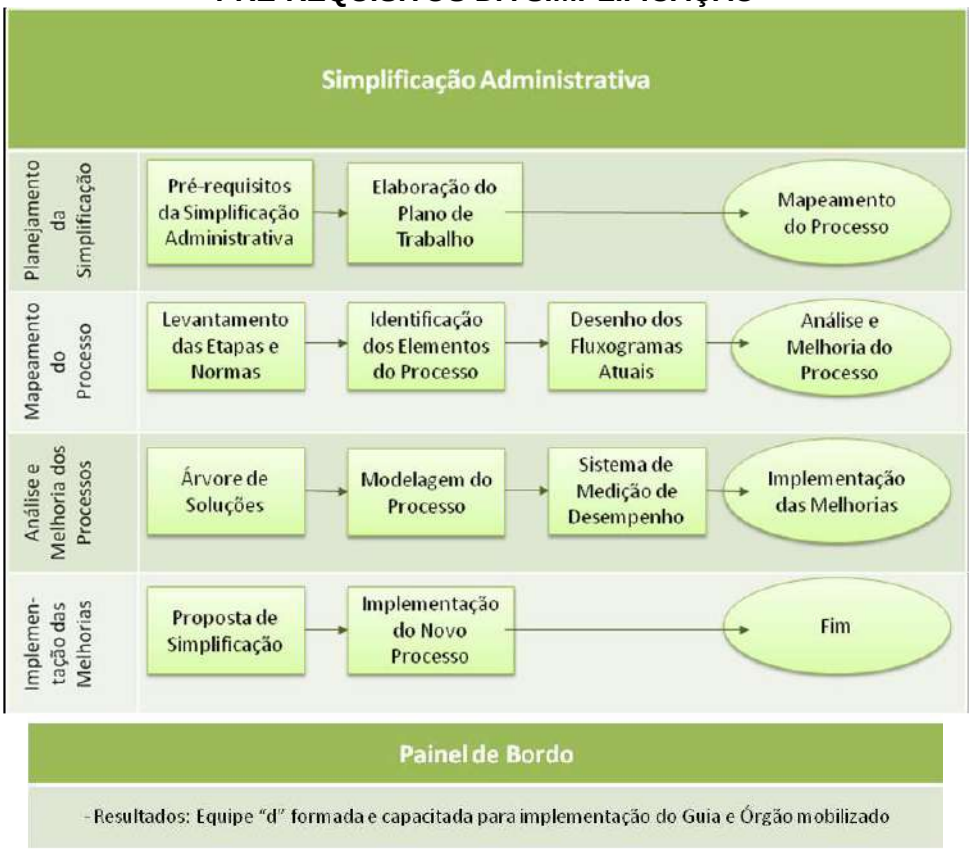
Essa visão sistêmica somente será possível quando a simplificação administrativa ocorrer em toda a organização.

A aplicação do Guia de Simplificação pode-se dar em qualquer uma das categorias de processo mencionadas, a depender do escopo de atuação definido pelos responsáveis pelo trabalho. Nos exemplos apresentados neste documento, adotou-se o grau de maior detalhamento que abrange o nível das atividades. Para tanto, foi considerado um processo organizacional da categoria processo de apoio pertinente a todos os Órgãos e Entidades Públicos denominado Processo de Licitação, subdividindo-se tal processo em subprocessos como por exemplo, o de Requisição, para o qual foram identificadas as respectivas etapas e atividades, o que pode ser visualizado da seguinte forma:



Portanto, na aplicação do Guia, quando o Órgão optar por um nível de detalhamento diferente do exemplificado, basta transportar os conceitos apresentados para o nível do processo e/ou subprocesso, de forma que se garanta o entendimento e uma visão sistêmica dos processos organizacionais que se pretende mapear.

PRÉ-REQUISITOS DA SIMPLIFICAÇÃO



1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

1 Pré-requisitos da Simplificação

1.1 Macro visão desse passo

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
· ***E1-PRS: Informações*** *básicas sobre a estrutura organizacional e seus processos;* · ***E2-PRS: Nomes de*** *interessados e/ou indicados para compor a equipe;* · ***E3-PRS: Quadro de*** *perfil e atribuições.* · ***E4-PRS: Nomes dos*** *participantes do curso de capacitação;* · ***E5-PRS: Material*** *didático;* · ***E6- PRS: Conteúdo*** *sobre Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e sobre Simplificação Administrativa;*		· ***S1, S2 e S3-PRS: Equipe*** *"d" formada;* · ***S4 e S5- PRS:*** ***Participantes capacitados:*** *- Equipe "d": para* utilização e implementação do Guia **(E1-EPT).** *- Outros interessados:* para favorecer a Simplificação Administrativa no Órgão. · ***S6-PRS: Conhecimentos*** básicos sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e sobre a Simplificação Administrativa disseminados;

Legenda:
1) En°: Entrada, número da entrada
2) PRS: Pré-requisitos da Simplificação
3) EPT: Elaboração do Plano de Trabalho
4) Snº: Saída, número da saída

Exemplo:
- E1-PRS: Entrada 1 da etapa de Pré-requisitos da Simplificação

1.2 Os que são os pré-requisitos da Simplificação Administrativa?

São as condições necessárias que devem ser criadas para que se possa iniciar o processo de Simplificação Administrativa.

Para o sucesso da Simplificação Administrativa, é importante que se atente para o cumprimento de tais condições, sem as quais inviabiliza-se todo o processo, são elas:

· *Composição da Equipe "d"*: consiste em instituir o grupo de facilitadores responsável pela condução dos trabalhos de simplificação no órgão;

· *Capacitação da Equipe "d"*: consiste em tornar os membros da Equipe "d" hábeis na implementação das etapas de Simplificação Administrativa apresentadas neste Guia;

· *Mobilização da Organização*: consiste na realização de ações para compartilhamento dos conceitos acerca do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e para desertar nos servidores a disposição e a abertura para atuarem de forma participativa na consecução das etapas de Simplificação Administrativa.

1.3. Como atingir os pré-requisitos da Simplificação Administrativa?

Por meio da formação da Equipe "d", da capacitação dessa equipe e da mobilização da organização. Processos que serão descritos a seguir.

1.3.1 Composição da Equipe "d"

São três as formas de se identificar os colaboradores que integrarão a Equipe "d":

- por escolha da alta administração; ou
- por verificação daqueles que mais se identificam com os papéis a serem desempenhados; ou
- pelo setor que esteja engajado com a Simplificação Administrativa.

1.3.2 Perfil dos membros da Equipe "d"

Os membros da Equipe "d" são agentes fundamentais e facilitadores do processo da Simplificação Administrativa. Durante a condução das ações de Simplificação, terão o importante papel de atuar junto

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

a pessoas que executam as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o processo que será simplificado.

Os componentes da Equipe “d” têm o importante papel de atuarem como entusiastas da Simplificação Administrativa, despertando o interesse dos demais colaboradores do Órgão/entidade e disseminando os benefícios que o processo de Simplificação pode trazer para eles próprios e para o cidadão, estando sempre alertas para servirem como fonte de recebimento e disseminação de informações, mesmo após a implementação do Guia de Simplificação.

Perfil exigido e desejado para os membros da Equipe “d”:

Perfil dos membros da Equipe “d”	
Exigido	**Desejado**
- ter acesso à alta administração; - ter disponibilidade de tempo; - ter acesso às informações da organização; - conhecer sua responsabilidade como facilitador, responsável pela condução dos trabalhos.	- ter credibilidade junto aos demais colaboradores da organização.

Recomenda-se a identificação de um coordenador para a condução dos trabalhos.

1.3.2.1 Atribuições dos membros da Equipe “d”

Atribuições dos membros da Equipe “d”
- planejar e conduzir as ações de mobilização da organização para implementação das etapas de Simplificação Administrativa;
- viabilizar a realização das etapas de Simplificação Administrativa previstas no Guia;
- articular com a Alta Administração do Órgão e demais áreas, buscando apoio para implementação das etapas previstas no Guia;
- promover a capacitação da Equipe “d”, para aplicação do Guia, ou buscar apoio, se necessário, para realização da capacitação;
- compartilhar os conhecimentos adquiridos nas etapas de Simplificação com outros órgãos interessados;
- identificar “casos de sucesso” da Simplificação em outros órgãos e disseminar junto aos membros da equipe “d”;
- analisar propostas de correção aos rumos do projeto; providenciar os recursos físicos, didáticos e audiovisuais necessários para a realização das ações e das reuniões de trabalho;
- planejar a condução das reuniões de trabalho, tendo em mente os objetivos a serem alcançados, a formação de subgrupos de trabalho e a estética adequada para fixação de cartelas nos painéis, a topografia ideal (layout);
- providenciar a digitação do material produzido nas reuniões de trabalho;
- cuidar da guarda da memória das reuniões;
- planejar a melhor forma de divulgação dos resultados alcançados.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

1.3.2.2 Participação de Colaboradores

É importante lembrar que a proposta de Simplificação Administrativa pretende lançar um olhar cuidadoso sobre os aspectos de análise e melhoria dos processos, que revelam não apenas sua dimensão operacional, mas também, e, principalmente, seus conteúdos mais intrínsecos, agregando valor aos conhecimentos disponíveis.

Quando se propõe a suscitar e desenvolver conteúdos dessa ordem, não se pode pensar em fazê-lo sozinho, pois eles são diversos e podem extrapolar a competência e a esfera de atuação de quem pretende trabalhar com eles.

Nesse contexto, será necessária a atuação de representantes das diversas áreas que influenciam direta ou indiretamente sobre os processos de trabalho que serão estudados. Esses representantes desempenharão o papel de apoio à

Simplificação junto à Equipe "d". Algumas áreas que podem contribuir são a: jurídica, a de informática, a financeira, dentre outras. Constituída a Equipe "d", deve-se promover a legitimação de seus membros perante os colaboradores do Órgão, uma vez que eles desempenharão suas atividades mantendo contato direto com toda estrutura organizacional.

1.3.3 Capacitação da Equipe "d"

A implantação da Equipe "d" e sua consequente legitimação para as ações de Simplificação Administrativa são efetivadas após seus membros passarem por um curso de capacitação que deverá ser oferecido pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

1.3.3.1 Quem deve participar do Curso?

Devem participar do curso de capacitação:

- todos os membros da Equipe "d";
- qualquer outro colaborador ou interessado.

O público-alvo do curso é a Equipe "d", portanto, todos os seus membros devem ser capacitados.

Outros colaboradores ou interessados podem ser incluídos no curso de Simplificação Administrativa. Isso facilitará a inserção dos novos conceitos na cultura organizacional.

Quanto maior o número de colaboradores capacitados, maiores as chances de implementação das melhorias necessárias.

1.3.4 Mobilização da Organização

1.3.4.1 Articulação política e motivação

Um dos papéis decisivos a ser desempenhado pela Equipe "d" é o de articuladora e motivadora do desenvolvimento das ações de Simplificação Administrativa, no sentido de compartilharem experiências e casos de sucesso para fortalecer as iniciativas de desburocratização no órgão e envolver os interessados.

Para tanto, várias atividades podem ser desenvolvidas pela equipe, tais como:

- iniciar uma campanha de divulgação interna no órgão;
- realizar um seminário para compartilhamento das informações e motivação dos interessados;
- preparar cartazes, folders e/ou mensagens pela internet/intranet; ● formar grupos de discussão (virtuais ou não), etc.

O princípio fundamental que irá reger os trabalhos de Simplificação

Administrativa será o da Construção Conjunta. A Equipe "d", durante todas as etapas do trabalho, deverá desempenhar o importante papel de disseminar tal princípio.

As ações conjuntas visam proporcionar o ambiente favorável à participação de todos os indivíduos da organização, de forma que, ao exporem suas ideias, sintam-se respeitados e incluídos no processo e que, ao final dos trabalhos, vejam suas contribuições refletidas no resultado alcançado pelo grupo.

Assim, todos na organização podem e devem participar, colaborando com informações e experiências adquiridas acerca do processo que será simplificado.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Desse modo, pretende-se estabelecer, no órgão, um ambiente favorável à introdução das etapas de Simplificação Administrativa, oferecendo oportunidades aos servidores para ampliação de sua compreensão a respeito do tema desburocratização e mobilizando-os para que se tornem agentes da mudança organizacional, no que diz respeito à implementação das etapas do Guia.

1.4 Conclusão desse Passo

Os resultados desta etapa são:

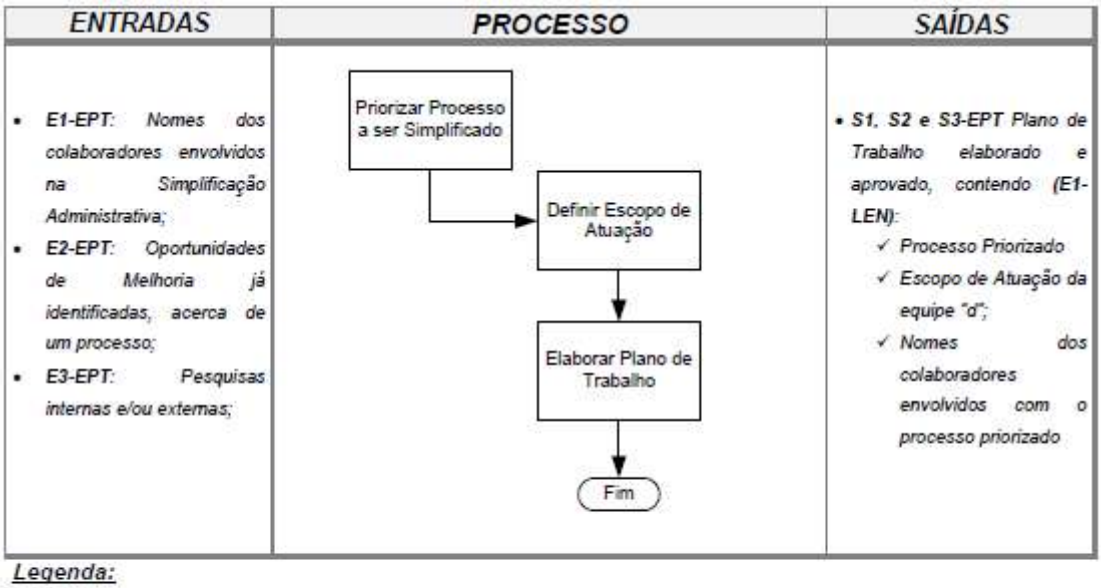
● Equipe “d” constituída e capacitada; e

● Nivelamento dos conhecimentos básicos acerca da Simplificação Administrativa entre os colaboradores do Órgão, como meio de despertar seu interesse pela implementação das ações de Simplificação Administrativa no âmbito de seu campo de atuação.

Com os pré-requisitos estabelecidos, poder-se-ão iniciar os trabalhos de Simplificação Administrativa no órgão, a partir da implementação da etapa de **Elaboração do Plano de Trabalho**.

2. ELABORAÇÃO DO PLANO DE TRABALHO

2.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. *En°:* Entrada, número da entrada;
2. *EPT:* Elaboração do Plano de Trabalho;
3. *LEN:* Levantamento de Etapas e Normas;
4. *Sn°:* Saída, número da saída.

2.2 O que é a elaboração do plano de trabalho?

Consiste no planejamento de ações a serem desenvolvidas, visando formalizar e acompanhar o processo de implementação da Simplificação Administrativa no Órgão.

O plano de trabalho é o documento que deve refletir na íntegra o que será realizado e que direcionará todas as ações da Equipe “d”. É, na verdade, o planejamento tático e estratégico de implementação das fases de Simplificação Administrativa.

Além de servir como instrumento de controle gerencial, o plano deverá ser validado por parte da direção do órgão e das pessoas-chave para que as ações de simplificação da Equipe “d” tenham legitimidade e, de fato, possam ser implementadas.

2.3 Como elaborar o plano trabalho?

Um plano de trabalho deve contemplar as ações necessárias para se obter o resultado final, com referências claras aos prazos estimados para a sua execução, e aos recursos necessários

A Equipe “d” é a responsável imediata pela elaboração do plano de trabalho, podendo ainda ser acompanhada pelos colaboradores envolvidos, direta ou indiretamente, nos processos de trabalho.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

2.3.1 Priorização da Simplificação Administrativa

É a escolha consensual do(s) processo(s) organizacional(is) que deverá(ão) ser simplificado(s), priorizando os casos mais críticos, que necessitem de uma intervenção imediata.

Cabe ressaltar que o trabalho de priorização não deve focar problemas, mas sim os Processos Organizacionais, pois entende-se que aqueles são uma conseqüência de um processo mal definido e/ou mal desenhado. Logo, a partir do momento em que se identifica o processo de trabalho que deverá ser submetido à análise de simplificação, pressupõe-se que os problemas dele decorrentes serão tratados à medida que se implementa a Simplificação Administrativa.

O principal critério de priorização é a constatação de alguma oportunidade de melhoria relativa a um processo que a alta-administração tem manifestado interesse em aprimorar e/ou inovar.

Se já existirem tais oportunidades identificadas e/ou definidas, elas deverão *necessariamente* ser priorizadas, não necessitando da utilização de nenhuma técnica e/ou ferramenta específica para isso. Acontecendo de o órgão não ter clareza sobre o que deve ser priorizado, a Equipe "d" poderá proceder a priorização da Simplificação utilizando-se do método G.U.T, associado à *Técnica de Moderação por Cartelas ou Visualização Móvel.* Vide instruções de uso no anexo de ferramentas deste Guia.

2.3.2 Definição do escopo de atuação

Quando da discussão dos processos de trabalho a serem priorizados é importante começar a delimitar a abrangência da ação de Simplificação a ser executada. Aqui, deve-se considerar se o processo será trabalhado integralmente ou em partes específicas. Ainda, deve-se verificar se o processo priorizado tem impacto em outros órgãos, por exemplo, estaduais e municipais, tornando necessária a articulação com tais agentes, na busca de apoio para a Simplificação, ou então, que se desconsidere o que for pertinente a eles e se trabalhe, apenas, no âmbito de governabilidade do órgão.

Lembre-se de que*: um processo organizacional abrange várias áreas/departamentos/setores do órgão, logo, há que se mobilizar todos os envolvidos com o processo, para que se alcance sucesso com a*

Simplificação.

Uma experiência piloto é recomendável, pois agrega conhecimento e desenvolve habilidades na Equipe "d" e em todos os agentes envolvidos além de possibilitar o aprimoramento da metodologia de Simplificação com a troca de vivências, além de possibilitar a visualização de todo o processo de Simplificação por meio da implementação rápida de seus passos.

2.3.3 Elaboração do Plano de Trabalho

Basicamente, o Plano de Trabalho deverá tratar das seguintes questões:

I -Objetivo: mostra em que consiste e qual é o objetivo da Simplificação Administrativa a ser aplicada no caso concreto, ou seja, processo organizacional priorizado e escopo de atuação definido;

II - Justificativa: explica a importância do processo de Simplificação Administrativa, indicando qual foi o processo priorizado e porquê ele foi escolhido, apresentando os fatos que levaram a tal priorização. Neste tópico, podem ser apresentados dados estatísticos (históricos), que consubstanciem a priorização do processo. Pode-se dizer que é a venda da idéia, pois é na justificativa que se explicitam os motivos pelos quais se optou por fazer a Simplificação Administrativa do processo priorizado;

III - Cronograma de Ação: neste item, são definidos os responsáveis e os prazos para execução. Deve contemplar cada uma das etapas de Simplificação propostas no Guia;

IV -Estimativa de Custo: é importante que se apresente quais os custos de implementação da Simplificação Administrativa. Deve-se considerar a necessidade de contratação ou não de equipe externa, tanto para atender em caráter consultivo quanto para execução dos trabalhos; além dos custos com aquisição de materiais, com viagens, se for o caso, com melhoria das condições de trabalho e outros.

2.3.4 Aprovação

Terminada a elaboração do Plano, a Equipe "d" deverá submetê-lo à alta administração do órgão para que seja aprovado, o que permitirá o início dos trabalhos de implementação do plano e sua divulgação.

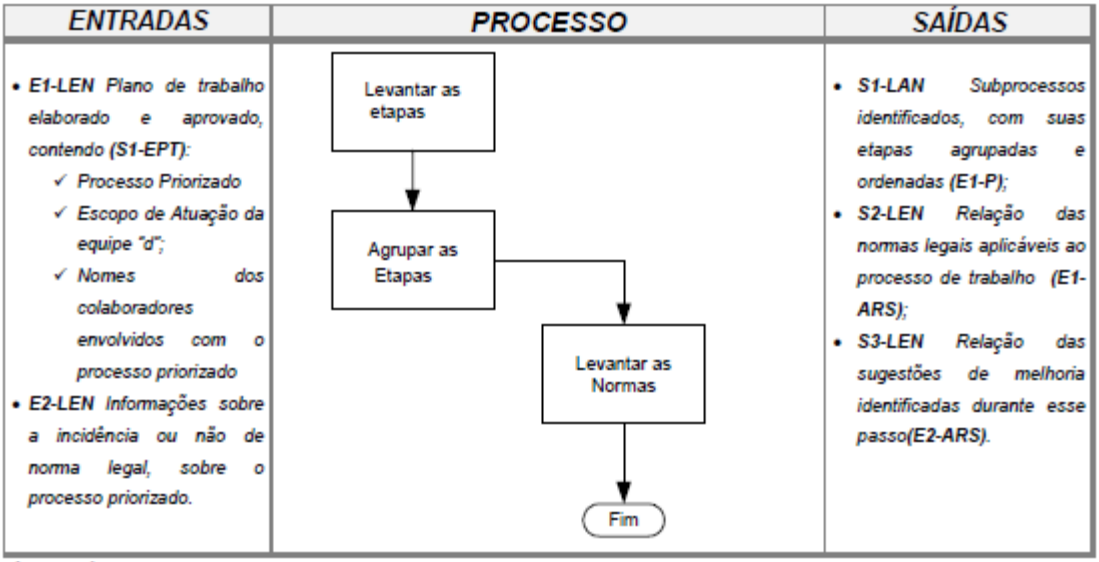
1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

2.4 Conclusão desse Passo

O resultado desse passo é o Plano de Trabalho elaborado. Após sua aprovação, a Equipe "d" procederá à preparação do **Levantamento das Etapas e Normas**, que é o passo inicial da Fase de Simplificação Administrativa, o Mapeamento do Processo de Trabalho.

3. LEVANTAMENTO DAS ETAPAS E NORMAS

3.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. *En°:* entrada, número da entrada;
2. *LEN:* Levantamento de Etapas e Normas;
3. *EPT:* Elaboração do Plano de Trabalho;
4. *IEP:* Identificação dos Elementos do Processo;
5. *ARS:* Árvore de Soluções;
6. *Sn°:* saída, número da saída.

3.2 O que é o levantamento?

O levantamento consiste na identificação das etapas que compõem o processo organizacional priorizado, bem como das normas utilizadas em seu desenvolvimento, culminando na identificação dos subprocessos que compõem o processo de trabalho em estudo.

Esse passo é de fundamental importância, pois é nele que se inicia o processo de conhecimento acerca do que se faz. Tem o objetivo de possibilitar a visualização das etapas por quem as executa, bem como a observação das normas que norteiam o trabalho, de forma a abrir um espaço de reflexão no tocante ao fazer diário relacionado com o processo organizacional que foi estabelecido como prioridade.

A maneira mais prática de se alcançar os objetivos desse passo é respondendo às perguntas:
Quais as etapas que você executa para dar conta de desenvolver o processo priorizado?;
Quais as normas que norteiam o processo priorizado?

Além disso, é nesse passo que se identificam os subprocessos de trabalho, por meio do agrupamento das etapas levantadas.

3.3 Como fazer o levantamento?

3.3.1 Preparação

Para executar esse passo, a Equipe "d" do órgão deverá reunir todos os colaboradores que executam as etapas relacionadas ao processo organizacional priorizado, bem como representantes de outras áreas ou órgãos que possam sofrer ou exercer influência sobre tal processo, a partir de agora, denominados "Grupo de Trabalho" ou simplesmente "GT".

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

As discussões do GT deverão ser orientadas tomando por base o Plano de Trabalho desenvolvido na fase anterior.

Para condução da reunião, poderá ser utilizada a *Técnica de Moderação por Cartelas*
(Anexo Ferramentas do Guia)

Vale ressaltar que o Levantamento das Etapas tem duração de, normalmente, 3 (três) encontros, a depender da complexidade do processo a ser trabalhado.

Portanto, é importante lembrar que se deve ter flexibilidade quanto ao agendamento das reuniões, uma vez que sempre há a possibilidade de se aumentar ou diminuir o número de encontros.

3.3.2 Levantamento das Etapas

A ferramenta de apoio sugerida para auxiliar o Levantamento das Etapas é a Técnica de Moderação por Cartelas (ver Anexo 1 do Guia).

Técnica de Moderação por Cartelas: *é uma metodologia de trabalho que tem o objetivo de facilitar os processos grupais, com base na construção conjunta do conhecimento.*

O trabalho de levantamento deve ser orientado pela seguinte questão básica:

• ***Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo priorizado?***

Utilizando o exemplo do capítulo 02, a pergunta seria:

• ***Quais são as etapas executadas para dar conta de desenvolver o processo de "Licitação"?***

Nesse passo, a correta descrição das etapas é a chave para o melhor entendimento da realidade do processo em estudo, o que envolve dois elementos básicos: a **precisão** e a **concisão** dos registros das etapas.

Ser **preciso** no registro significa identificar com clareza e exatidão a etapa, considerando o que é executado e produzido.

Ser **conciso** no registro significa alcançar um grau de síntese necessário ao mapeamento rápido e simplificado das etapas, sem prejuízo do entendimento do contexto.

Dessa forma, há que se observar que verbos como *CONTROLAR*, *ADMINISTRAR*, *GERENCIAR* e *TRATAR* retratam ações genéricas. Via de regra, expressam ações que podem ser divididas em atividades menores, como no exemplo a seguir:

• *Controlar pedido de aquisição de material de consumo* - pode ser um agrupamento das seguintes etapas:

1 - Verificar a existência de pedidos de aquisição
2 - Registrar inconsistência do pedido em caso de conter algum material que não é de consumo
3 - Notificar ao solicitante a ocorrência de inconsistência
4 - Submeter pedidos aos critérios de priorização
5 - Registrar o envio do pedido ao Departamento de Compras

É recomendável evitar a utilização de verbos que denotam ações muito genéricas.

Outro aspecto importante a observar, quando do registro das etapas, está relacionado aos verbos ENVIAR e RECEBER. Esses são especialmente perigosos, pois eles denotam FLUXO.

Ocorre que fluxo é algo que aparece no desenho do encadeamento das atividades. Registrar etapas que denotam fluxo é, então, inócuo e contribui para expressivo aumento na lista de etapas que requerem análise. Logo, recomenda-se evitar o uso de tais verbos no registro das etapas, substituindo-se o verbo por um outro que denote ação geradora de produto/serviço.

Sabendo-se que toda etapa deve ser geradora de produto/serviço, ou seja, que a ação humana nela embutida deve agregar valor à medida que é realizada, uma forma de confirmar se uma frase formulada representa realmente uma etapa e não um fluxo é pensar sobre que produto/serviço ela gera/produz.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Dessa forma, verbos do tipo enviar, receber e visualizar são ações humanas, mas não se constituem em atividades dentro de um processo de trabalho, pois não geram produtos/serviços tangíveis.

Assim, uma frase do tipo “receber formulário de dados cadastrais de fornecedor”, que denota fluxo de informação, poderia ser substituída por “registrar dados cadastrais de fornecedor”, por exemplo.

Considerando esses apontamentos, o registro das etapas deve observar o seguinte:

• frase escrita com verbo no infinitivo + complemento, por exemplo:

especificar produto a ser adquirido *registrar* planilha financeira *elaborar* edital de licitação

O verbo corresponde à ação que é desenvolvida dentro do processo em estudo. A frase completa é a etapa.

Usar frases auto-explicativas

Evitar palavras isoladas

O produto desta fase do trabalho é uma relação contendo as etapas desenvolvidas dentro do processo priorizado, sem, necessariamente, ordená-las em uma seqüência lógica, pois a intenção neste momento é efetuar um *brainstorm* que possibilite o despertar do processo criativo do grupo de trabalho. Tem por objetivo exercitar a capacidade de identificação de cada uma das etapas, sem delimitar seu campo de reflexão com preocupações do tipo: ***qual etapa é feita antes? qual etapa vem depois?***

Então, para um processo de “*Licitação”*, poder-se-ia ter, por exemplo, a seguinte relação de etapas:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Exemplo

RELAÇÃO DAS ETAPAS IDENTIFICADAS

- cadastrar dados, relação de bens e/ ou serviços necessários
- analisar dados solicitados quanto à especificação
- Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão
- enviar dados para orçamentação
- Despachar para aprovação da Seção Administrativa
- Analisar relação de bens e ou serviços orçada
- comparar valor orçado com limites de valores das modalidades
- identificar a modalidade enquadrada na Lei 8.666
- definir a modalidade do certame
- receber requisição com orçamento prévio
- verificar se o valor orçado se está de acordo com o praticado no mercado
- despachar com o Ordenador de Despesas
- despachar para a seção de compras para confecção do edital
- anexar o aviso da publicação de licitação ao processo de licitação
- publicar em jornais de grande circulação, se for o caso
- Cadastrar os recurso, se for o caso
- analisar o recurso com amparo na Lei 8.666
- emitir parecer
- Responder parecer para licitante inabilitado
- Responder parecer para demais licitantes
- Anexar parecer ao processo de licitação
- Incluir o licitante na fase de julgamento, se for o caso
- Iniciar a sessão de julgamento das propostas
- Abrir os envelopes das propostas de preço
- Verificar as especificações das propostas
- Dar visto nas propostas de preço
- Confeccionar Ata de Julgamento das propostas
- Confeccionar Mapa Comparativo de Preços
- Realizar o desempate, se for o caso
- Declarar o(s) vencedor(es) do certame
- Despachar com Ordenador de Despesas
- Analisar Mapa Comparativo de Preços
- Estabelecer quantidades e valores da aquisição
- Confeccionar Mapa de Adjudicação para cada licitante
- Despachar com Ordenador de Despesas
- receber requisição
- emitir o Termo de Abertura do Certame
- publicar o Termo e Abertura do Certame
- numerar o edital
- inserir no Edital e Contrato as devidas cláusulas
- anexar relação de bens e ou serviços
- enviar para análise jurídica
- Analisar parecer jurídico
- realizar as devidas correções, se for o caso
- despachar com o Ordenador de Despesas
- Verificar a minuta do edital e contrato
- analisar a legalidade das cláusulas
- emitir parecer jurídico com correções, se for o caso
- Despachar parecer para seção de compras
- Conferir dados do Edital
- implantar no Sistema SIASG/SIDEC dados do Edital
- aguardar publicação do aviso de licitação
- iniciar a sessão de habilitação
- analisar as habilitações e propostas do certame
- recusar documentos entregues fora do prazo
- dar visto nos documentos de habilitação
- consultar no SICAF situação do licitante
- conferir a situação no SICAF
- conferir as demais exigências previstas no Edital
- inabilitar os licitantes, se for o caso
- emitir Ata de Reunião de Habilitação
- cadastrar recursos, se for o caso
- emitir parecer sobre recurso, se for o caso
- Informar demais licitantes sobre recurso e decisão
- Analisar Mapa de Adjudicação
- Confeccionar Mapa de Homologação
- Despachar com Ordenador de Despesas
- Publicar no Diário os vencedores do Certame por item
- Analisar Mapa de Homologação
- Emitir Nota de Empenho
- Despachar com Ordenador de Despesas
- Protocolar remessa da via da NE e Contrato para licitante
- Protocolar remessa da via da NE par almoxarifado
- Anexar via da NE e Contrato, se for o caso, ao processo
- Assinar Contrato, se for o caso
- Registrar o Contrato e a garantia, se for o caso, no SIAFI
- Despachar processo para Seção de Suporte Documental

Observação: o exemplo acima é apresentado como resultado parcial de um levantamento das etapas do processo "Licitação", pois, como dito anteriormente, não é intenção do Guia esgotar o tema escolhido como exemplo, mesmo porque a complexidade do processo "Licitação" não se permitiria pretender tal tarefa.

É importante lembrar que, a partir deste passo, podem surgir idéias de melhoria e de transformação das práticas e rotinas atuais, que deverão ser registradas à parte, pois poderão ser utilizadas na etapa de "Modelagem dos Processos".

3.3.3 Agrupamento das Etapas

Consiste em agrupar as etapas levantadas em conjuntos de etapas que sejam similares, de forma a possibilitar a identificação dos **subprocessos** de trabalho que integram o processo organizacional priorizado.

Caso se tenha um número reduzido de etapas, o passo de agrupamento poderá ser realizada imediatamente após o levantamento das etapas e normas, ou seja, na mesma reunião de trabalho. Em processos que contemplem uma grande quantidade de etapas ou que suas etapas sejam consideradas muito complexas, aconselha-se tratar o agrupamento em momento separado do levantamento.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Assim, a partir do resultado do Levantamento, o GT, orientado pela equipe, deve buscar identificar as etapas que são de natureza semelhante, e que podem ser entendidas como integrantes de um mesmo conjunto, que será denominado subprocesso.

Cada conjunto de etapas representará um subprocesso de trabalho.

À medida que os subprocessos forem validados, o GT deverá identificar um título para cada um deles, de forma a relacioná-los adequadamente com as etapas neles inseridas.

Após a identificação do subprocesso, o GT poderá então verificar como as etapas estão encadeadas umas com as outras, de forma a colocá-las numa seqüência lógica de acontecimentos das etapas.

Uma vez agrupadas e seqüenciadas as etapas, tem-se a identificação dos subprocessos de trabalho, o que possibilitará a visualização da organicidade das atividades do órgão para o desenvolvimento do processo organizacional priorizado.

3.3.4 Levantamento das Normas

A identificação das normas que norteiam o processo de trabalho priorizado poderá ser feita simultaneamente ao Levantamento das Etapas, ou, poder-se-á destinar tempo específico para sua realização. Essa decisão será tomada levando-se em consideração o grau de interferência da norma sobre o processo e a disponibilidade imediata dos envolvidos.

O Grupo de Trabalho deverá definir quem são as pessoas que irão desempenhar tal tarefa. Devem participar pessoas que possuam conhecimento dos processos de trabalho, das normas e da legislação que rege a organização.

Para tanto, sugere-se que sejam convidadas pessoas das áreas de informática, recursos humanos, jurídica, financeira, controle interno e de outras áreas pertinentes.

Informações a serem observadas para a identificação de normas:

• Legislação vigente e normas infra-legais utilizadas para a execução do trabalho (Lei, Decreto, Resolução, Portaria, Norma de Serviço, outros);
• Número do instrumento normativo;
• Ano da publicação;
• Esfera de criação (federal, estadual, municipal, interna);
• Sumário resumido do conteúdo;
• Indicação do grau de influência da norma no desenvolvimento do processo (alto, médio ou baixo). A medição da influência será apreciada pelo próprio GT que poderá verificar dentre outros aspectos: nível de emperramento do processo; norma aplicada em várias partes do processo; interpretações variadas da norma, outros.

Considerando-se esses dados, para o exemplo de “Licitação”, o produto do Levantamento de Normas poderia ser o seguinte:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Norma/Ano	Esfera de Criação	Ementa	Grau de impacto no processo
Lei 8.666/93	Federal	Estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços (inclusive de publicidade), compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	**ALTO**
Lei 9.069/95	Federal	Dispõe sobre o Plano Real, o Sistema Monetário Nacional, Estabelece as Regras e Condições de Emissão do REAL e os Critérios para Conversão das Obrigações para o REAL, e dá outras Providências.	**BAIXO**
Lei 10.520/02	Federal	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.	**ALTO**
Decreto 1.054/94	Federal	Regulamenta o reajuste de preços nos contratos da Administração Federal direta e indireta e dá outras providências.	**BAIXO**
Decreto 2.271/97	Federal	Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autarquia e fundação, e dá outras providências. (terceirização)	**MÉDIO**
Instrução Normativa 08/98	Federal	Dispõe sobre a regulamentação dos procedimentos licitatórios e de contratação de fornecimentos processados pelo Sistema de Registro de Preços, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. (registro de preços)	**ALTO**
Portaria 57/2003		Dispõe sobre atualização de dados no Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais - SIASG, pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, no âmbito da Administração Pública federal, para efeito de subsidiar políticas públicas de contratações de serviços.	**ALTO**
Resolução 02/2001	Federal	Estabelece diretriz para a implementação de modificações nos sistemas de informação gerenciados no âmbito do Sistema de Serviços Gerais - SISG.	**ALTO**

Alguns casos pedem a realização de uma pesquisa mais aprofundada quanto à identificação das normas. Nada impede de se agregar mais itens de análise, a depender do interesse do órgão. Tal pesquisa servirá de subsídio para tomada de decisão por parte dos gestores do órgão, principalmente no que tange à necessidade de definição de novos procedimentos/normas.

Abaixo, estão destacadas algumas dificuldades bastante comuns que podem surgir durante a Simplificação Administrativa e algumas maneiras de superá-las.

Dificuldades
- Não saber expressar o que sabe/o que faz;
- Falta de clareza acerca das atividades que desenvolve;
- Medo da mudança;
- Medo de perder espaço / poder;
- Insegurança / instabilidade / incerteza;
- Falta de confiança no resultado desse trabalho;
- Falta de compromisso com o trabalho;
- Falta de identificação com as atividades que desenvolve;
- Timidez.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

3.4 Conclusão desse Passo

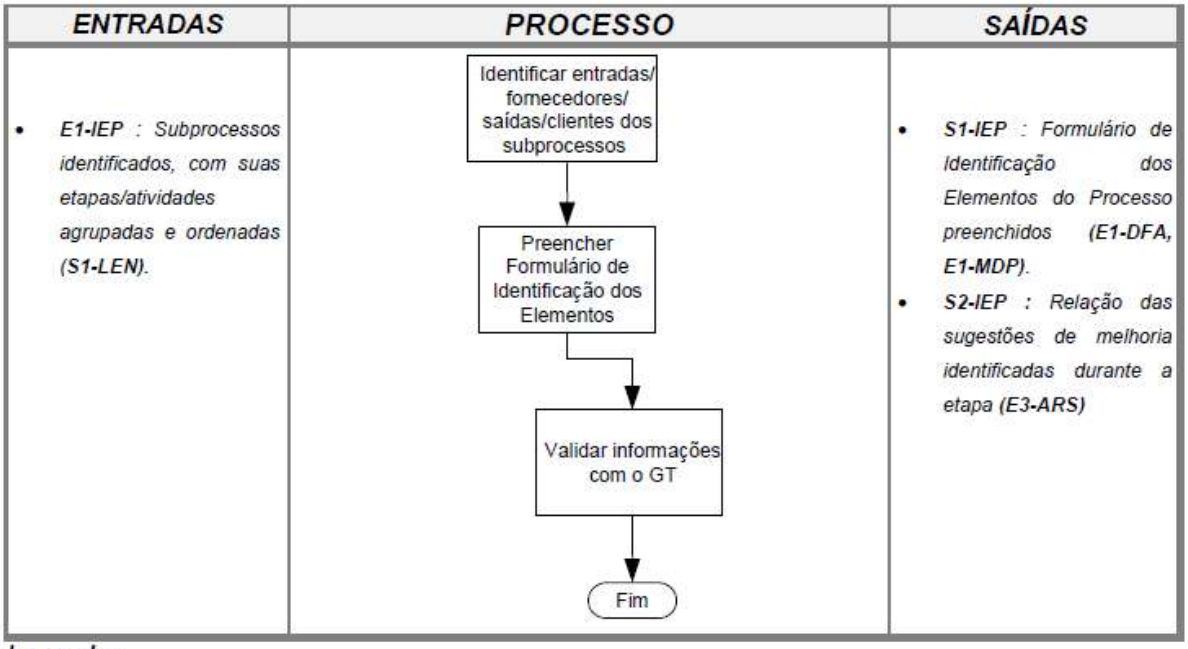
O resultado desta etapa será um documento com as seguintes informações:

- relação dos subprocessos com as respectivas etapas identificadas, agrupadas e seqüenciadas;
- relação das normas aplicáveis ao processo de trabalho;
- sugestões de melhoria identificadas durante a etapa.

Esses resultados servirão de subsídio para o próximo passo que é o de **Identificação dos Elementos do Processo.**

4. IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS DO PROCESSO

4.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. *En°:* entrada, número da entrada;
2. *IEP:* Identificação dos Elementos do Processo;
3. *LEN:* Levantamento das etapas e Normas;
4. *DFA:* Desenho dos Fluxogramas Atuais;
5. *ARS:* Árvore de soluções;
6. *Sn°:* saída, número da saída.

4.2 O que é a identificação dos elementos do processo?

Esta etapa consiste na identificação e na visualização dos 4 (quatro) elementos essenciais dos processos de trabalho (fornecedor, entrada, saída e cliente/usuário) que são encadeados seqüencialmente como mostra a figura que segue.

Para melhor compreensão, pode-se dizer que:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

1. Fornecedor	É a pessoa/área/instrumento de trabalho, que envia/fornece/disponibiliza o insumo necessário para a realização de determinada etapa.
2. Entrada/Insumo	É a informação/documento/material necessário para que se desenvolva a etapa, sem o qual não é possível realizá-la.
3. Saída/Produto	É a informação/documento/material produzido pelo executor da etapa. É o resultado do trabalho.
4. Cliente/Usuário	É a pessoa/área/instrumento de trabalho a quem se destina o resultado do trabalho. Aquele (aquilo) que receberá o que foi gerado pelo executor da etapa .

4.3 Como fazer a identificação dos elementos do processo?

4.3.1 Preparação

Para realizar esse passo, é necessária a participação de todos os colaboradores, com a respectiva orientação da Equipe "d", em reunião de trabalho que poderá ser organizada com o uso *da Técnica de Moderação por Cartelas ou Visualização Móvel (Anexo Ferramentas).* Ressalta-se a necessidade de disponibilizar para todos os participantes uma lista com todos os subprocessos identificados no passo anterior.

O foco desse passo é a identificação dos elementos do processo (*fornecedores*, *entradas*/*insumos*, *saídas*/*produtos* e *clientes/usuários)* que possibilitará posteriormente, ao seu executor, enxergar as inter-relações que são estabelecidas entre a sua atuação e a de outros agentes organizacionais (internos e/ou externos).

O Grupo de Trabalho poderá identificar os elementos com a simples observação das perguntas abaixo para cada etapa do subprocesso.

Pergunta explicativa	Elemento do Processo
Quem envia essas informações, recursos e/ou materiais para a execução da etapa? Quem é o fornecedor dos insumos? ***"De onde vem?"***	Fornecedor
O que é preciso para executar a etapa? Quais as informações, recursos e/ou materiais que são insumos para a etapa? O que entra para que seja processado? ***"O que vem?"***	Entrada/Insumo
O que é produzido na etapa ? Qual é o resultado da execução da etapa? O que é gerado? ***"O que sai?"***	Saída/Produto
A quem se destina o resultado da etapa? Quem recebe o produto gerado ? ***"Para onde vai?"***	Cliente/Usuário

Esta é uma oportunidade de se rever o levantamento feito anteriormente, de forma a melhorar, alterar, complementar ou reduzir as frases utilizadas para descrever as etapas do processo. Esse detalhamento possibilitará enxergar as diversas interfaces entre os subprocessos, as áreas do órgão, outros processos ou agentes externos.

Lembre-se: o importante neste trabalho é ter a clareza de que este é um processo de construção conjunta do conhecimento acerca do fazer, e que tudo o que for construído em equipe estará sempre aberto a novas formulações, quando necessário.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

4.3.2 Desenvolvimento

Para facilitar o trabalho, recomendamos que a identificação dos elementos do processo seja feita por meio do - ***Formulário de Identificação dos Elementos do Processo (Anexo Formulários do Guia).***

Formulário de Identificação dos Elementos do Processo: *modelo de formulário, em formato de tabela, que contém os campos para preenchimento das informações sobre os elementos essenciais do processo.*

O resultado do trabalho da Equipe "d" deverá ser validado com GT, em reunião que deverá ser oportunamente agendada.

Utilizando o subprocesso *"Requisição de Produto/Serviço"*, o preenchimento do *"Formulário de Identificação dos Elementos do Processo"* poderia ficar da seguinte forma:

Formulário de Identificação dos Elementos do Processo

SUBPROCESSO: REQUISIÇÃO DE PRODUTO/SERVIÇO

Etapas:

01- Cadastrar dados da relação de bens e/ ou serviços necessitados
02- Analisar dados solicitados quanto à especificação
03- Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão
04- Analisar, aprovar e encaminhar para a Comissão de Licitação

FORNECEDOR De onde vem?	ENTRADA/ INSUMO O que vem?	PROCESSO O que você faz com isso? (nº da frase)	PRODUTO O que sai?	CLIENTE/ USUÁRIO Para onde vai?
Área solicitante	E1 - formulário de "Solicitação de bens e serviços" preenchido.	1	S1 - recibo de Solicitação de bens/serviço gerado	Área solicitante
Formulário de "Solicitação de bens e serviços"	E2 – bens e serviços solicitados	2	S2 – bens e serviços especificados detalhadamente	Orçamentação
Técnico Administrativo	E3 - bens e serviços solicitados especificados detalhadamente planilha de recursos financeiros	3	S3 – dotação orçamentária de cada bem/serviço solicitado	Orçamentação
Orçamentação	E4 - bens e serviços especificados detalhadamente e dotação orçamentária de cada bem/serviço solicitado	4	S4 – pedido de abertura de licitação com especificação e dotação de cada bem/serviço.	Comissão de Licitação

Uma vez identificados **"De onde vem?"**, **"O que vem?"**, **"O que sai?"** e **"Para onde vai?",** começará a se ter um pouco mais de clareza acerca das diversas possibilidades de interações/interfaces dos processos.

Pode acontecer de se identificar, para uma etapa, várias entradas - "O que vem?" – e vários *fornecedores* - **"De onde vem?"**. O mesmo pode acontecer com os elementos *produto/saída* - **"O que sai?"** – e cliente/usuário - **"Para onde vai?"**. Nessa ocasião, faz-se necessário ter o cuidado de se identificar (numericamente) as **"entradas"** e **"saídas"** com relação à etapa analisada, na tentativa de garantir o entendimento em leituras posteriores.

Ao se analisar o conjunto de etapas, pode ocorrer de se identificar que uma etapa depende de uma entrada - **"O que vem?"** – advinda de um outro subprocesso, ou que a saída de um subprocesso - **"O que sai?"** – é destinada, também, a um outro subprocesso.

É nesse passo que se identifica onde, quando e como os processos, subprocessos e as etapas interagem, quais são as suas interfaces existentes.

4.4 Conclusão desse Passo

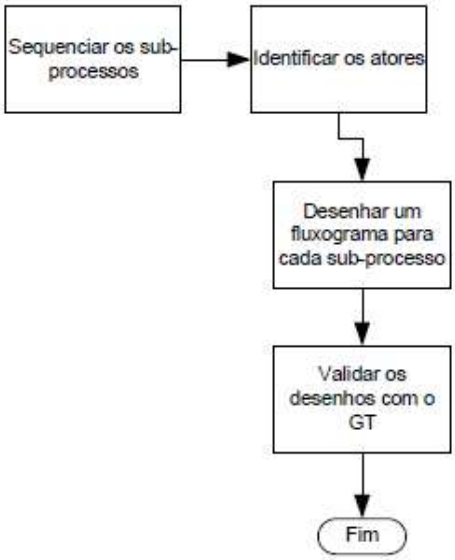
1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A conclusão desse passo dar-se-á com a validação, pelo GT, dos Formulários de Identificação dos Elementos do Processo.

Ao final da execução desse passo, deve-se cuidar para que as informações que foram anotadas manualmente no Formulário sejam digitadas e documentadas, para que possam ser divulgadas e utilizadas no próximo passo – o de **Desenho dos Fluxogramas Atuais**.

5. DESENHO DOS FLUXOGRAMAS ATUAIS

5.1 Macro Visão desse Passo

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
• *E1-DFA: Formulário de Identificação dos Elementos de Interação do Processo preenchidos (S1-IEP).*		• *S1-DFA: Fluxogramas atuais desenhados (E3-ARS e E2-MDP).* • *S2-DFA: Relação das sugestões de melhoria identificadas durante o passo (E3-ARS)*

Legenda:

1. *En°:* entrada, número;
2. *DFA:* Desenho dos Fluxogramas Atuais;
3. *IEP:* Identificação dos Elementos do Processo;
4. *ARS:* Árvore de Soluções;
5. *MDP:* Modelagem do Processo;
6. *Sn°:* saída, número.

5.2 O que é fluxograma?

Um fluxograma é um desenho gráfico feito com símbolos padronizados, que mostra a seqüência lógica das etapas de realização de um processo de trabalho.

Além de permitir a interpretação conjunta do processo, apresenta as seguintes vantagens:
• Visão integrada do processo de trabalho;
• Visualização de detalhes críticos do processo de trabalho;
• Identificação do fluxo do processo de trabalho, bem como das interações entre os subprocessos;
• Identificação dos potenciais pontos de controle;
• Identificação das oportunidades de melhoria.

5.3 Como desenhar os fluxogramas?

De posse dos **Formulários de Identificação dos Elementos do Processo**, que foram construídos para todos os subprocessos, a equipe “d”, em conjunto com GT, deverá observar, se há uma seqüência entre os subprocessos identificados. Caso haja, deverão ser colocados em ordem de forma a permitir uma visão global de todo o processo a ser trabalhado.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

É importante ressaltar que será desenhado um fluxograma para cada subprocesso de trabalho identificado, de forma a permitir uma visão global de todo o processo a ser trabalhado.

5.3.1 Seqüenciamento dos Processos

Procede-se à análise da seqüência entre os subprocessos de forma que se visualize a ordem do processo como um todo.

5.3.2 Identificação dos atores

Deve ainda ser identificado quem é o **ator** responsável pela etapa, podendo ser representado, dentre outros, por:

• um setor do próprio órgão (diretoria de administração, coordenação de informática; serviço de capacitação institucional);
• uma outra organização (órgão externo);
• um grupo de pessoas (equipe técnica, equipe de apoio);
• uma função exercida por um grupo de pessoas (agentes de saúde, analistas judiciários);
• nome de uma profissão (gestor, médico, promotor, engenheiro);
• um sistema de informação (sistema de contabilidade, sistema financeiro, sistema de cadastro de fornecedores - SICAF);
• outro subprocesso de trabalho.

Lembre-se de que*: Todas as informações contidas nos* Formulários de Identificação dos Elementos do Processo *são importantes, nenhuma delas pode ser desprezada.*

5.3.3 Desenho do Fluxograma

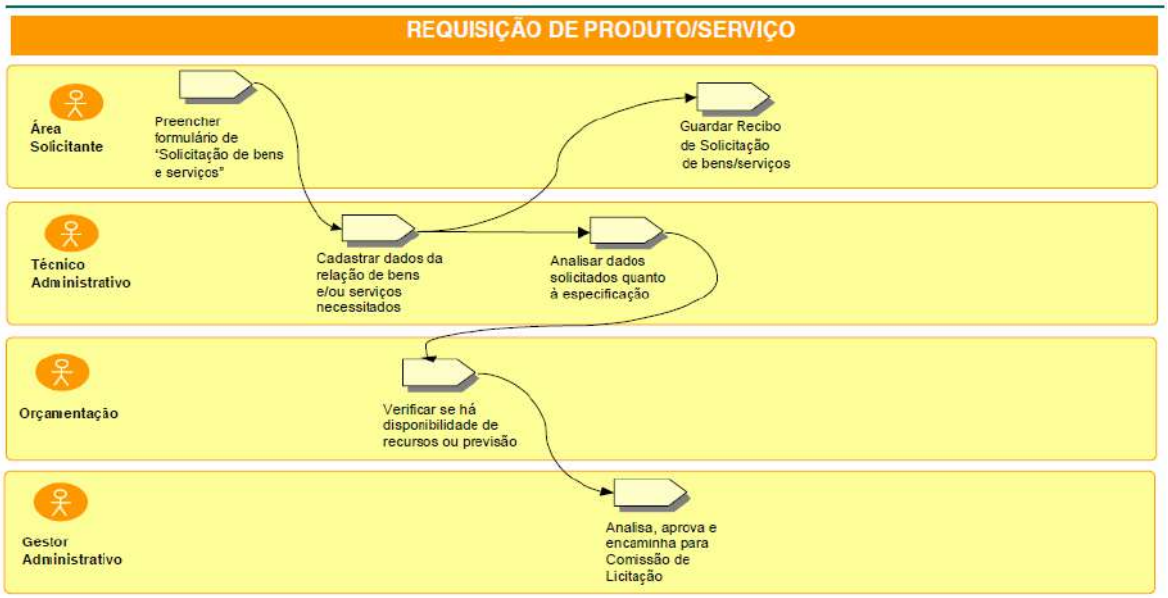
Existe uma infinidade de modelos que podem ser utilizados para o desenho dos fluxogramas do processo de trabalho,e nada impede o uso de outro modelo de melhor entendimento e de mais fácil aplicação.

Para efeito deste Guia, foi escolhido um modelo simplificado (Anexo Ferramentas) que possibilita um rápido entendimento de seus elementos constitutivos, bem como a utilização de ferramenta de uso comum e de fácil manuseio.

O desenho inicial dos fluxogramas poderá ser feito, em um primeiro momento, pela Equipe “d”, para só então, apresentar ao GT, que validará o desenho, revisando-o, a partir da verificação da coerência com o processo desenvolvido no dia a dia.

Para o desenho, sugere-se a utilização de um software de apresentação, pois tal ferramenta possui formas e objetos que facilitam a construção dos fluxos.

Desse modo, tomando por base o subprocesso “Requisição”, utilizado como exemplo, teríamos o seguinte fluxograma:



1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Sendo que:
1. atores: representados pelos bonecos na cor laranja, à esquerda do desenho;
2. atividades: representadas pelas caixas dispostas na respectiva linha de cada ator;
3. sequência das ações: representada pelas setas, que indicam o fluxo das ações.

Feitos os desenhos de todos os fluxogramas, a Equipe “d” deverá reunir com o GT, para a validação do resultado. Caso sejam muitos fluxogramas, a Equipe “d” e o GT podem se dividir em subgrupos de trabalho e distribuir os desenhos entre si, para otimizar o tempo.

Após a validação, a Equipe “d”, procederá à correção dos fluxogramas, conforme as sugestões/observações dadas.

Todo o histórico deve ser guardado. Não se deve descartar as versões anteriores até o final do processo.

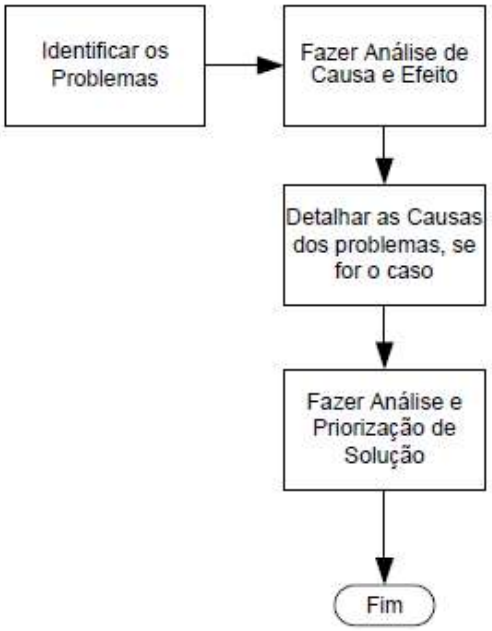
5.3 Conclusão desse Passo

A conclusão desse passo dar-se-á com a validação do desenho dos fluxogramas feita pela Equipe “d”, suas respectivas correções e a divulgação dos resultados.

O *Desenho dos Fluxogramas Atuais* é o último passo da Fase de ***Mapeamento dos Processos de Trabalho***. Finalizada esta fase, a Equipe “d” começará a preparação da próxima fase - a de ***Análise e Melhoria dos Processos de Trabalho***, que se inicia com a **Árvore de Soluções**.

6.ÁRVORE DE SOLUÇÕES

6.1 Macro Visão desse Passo

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
• ***E1-ARS*** *Relação das normas legais aplicáveis ao processo de trabalho* ***(S2-LEN);*** • ***E2-ARS*** *Relação das sugestões de melhoria identificadas* ***(S3-LEN, S2-IEP , S2-DFA);*** • ***E3-ARS*** *Fluxogramas atuais desenhados* ***(S1-DFA).***		• ***S1-ARS:*** *Cronograma de Encaminhamentos* ***(S2-MDP).***

Legenda:

1. *En°:* Entrada, número da entrada;
2. *ARS:* Árvore de Soluções;
3. *LEN:* Levantamento das etapas e Normas
4. *IEP:* Identificação dos Elementos do Processo
5. *DFA:* Desenho dos Fluxogramas Atuais;
6. *Sn°:* Saída, número da saída.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

6.2 O que é a árvore de soluções?

A Árvore de Soluções consiste na identificação dos principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho, com o respectivo encaminhamento para sua solução.

Este passo inicia a 3ª Etapa da Simplificação Administrativa, que é a ***Fase de Análise e Melhoria dos Processos***.

6.3 Como fazer a árvore de soluções?

Para o desenvolvimento desse passo, propõe-se a realização das seguintes atividades:

- Identificação dos problemas;
- Análise de causa e efeito;
- Detalhamento das causas dos Problemas; e - Análise e Priorização de Solução.

Nesse passo, recomenda-se o uso da ***Técnica de Moderação por Cartelas***, de forma a facilitar as discussões do Grupo de Trabalho para a realização de todas as atividades descritas acima.

Como subsídio para realização desse passo, deverão ser utilizados os registros das contribuições dadas ao longo dos passos anteriores, são eles:

- registros das sugestões de melhoria dadas no decorrer de todos os passos;
- levantamento das normas que norteiam o desenvolvimento do processo em análise;
- desenho dos fluxogramas atuais.

6.3.1 Identificação do Problema:

A Equipe "d", em conjunto com os colaboradores, identificará os problemas que afetam o processo de trabalho, a partir do questionamento:

- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do processo de trabalho em estudo?**

Para isso, sugere-se a utilização da ***Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas)***.

EXEMPLO:

Utilizando o processo priorizado no Guia**:**

- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do processo de LICITAÇÃO?**

Nesse momento, pode-se optar por fazer as perguntas direcionadas aos subprocessos de trabalho, uma vez que, utilizando a decomposição, pode-se facilitar a análise.

Assim, a pergunta poderia ser:

- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do subprocesso "Requisição"?**

A Equipe "d" deverá registrar todos os problemas e, junto com os colaboradores, analisar o significado de cada um deles, agrupando-os conforme a similaridade do conteúdo. Pode ser que se observem problemas repetidos e, portanto, deverão permanecer apenas aqueles que o GT julgar pertinente. Podem ainda aparecer problemas dúbios ou que necessitem de mais esclarecimentos. Neste caso, a equipe "d" poderá proceder aos seguintes questionamentos:

- O que você entende sobre isso?
- O que você está querendo dizer é ...?
- Veja se eu entendi bem!
- Qual a melhor forma de expressarmos tal idéia?

6.3.2 Análise de Causa e Efeito

Todo problema deve ser entendido como sendo o efeito de uma ou várias causas geradoras, portanto, solucionar problemas é atuar nas suas respectivas causas e não nele diretamente.

Então, após a identificação dos problemas deve-se analisá-los de forma a compreender corretamente se são efeitos (problema) ou se são causas geradoras.

Para tanto, pode-se lançar ao GT a seguinte pergunta de esclarecimento:

- **Este é o problema ou é algo que vem antes dele ele acontecer?**

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Conforme o GT for construindo a compreensão acerca dos problemas expostos, podese optar por organizá-los de maneira que se separem os problemas (efeitos), das suas respectivas causas, permitindo, desta maneira, a visualização da cadeia de causas que gera um determinado problema.

É fundamental também que sejam registrados os pontos fortes do processo de trabalho, para valorizar e manter o que há de bom.

6.3.3 Detalhamento das causas dos problemas

Depois de identificados, validados e organizados os problemas e suas respectivas causas, pode ocorrer a necessidade de explorar em maior detalhe algum problema que ficou com nenhuma ou poucas causas identificadas. Para tanto, pode-se lançar algumas perguntas como**:**

• ***O que provoca esse problema? Qual é causa de sua ocorrência?***

6.3.4 Análise e Priorização de Solução

Identificadas e validadas as causas dos problemas, repete-se o processo de discussão dos colaboradores, em conjunto com a Equipe "d" para descobrir possíveis soluções. Para tanto, pode-se perguntar, por exemplo:

• ***O que pode ser feito para eliminar a causa do problema? O que pode ser feito para minimizar o problema de imediato?***

Observe que as soluções estão diretamente relacionadas com as causas do problema. Portanto, a partir da solução das causas, conseqüentemente, estar-se-á atuando no próprio problema.

Na solução de problemas, a tendência é focar nos problemas e não se vislumbrar soluções. É necessário que o Facilitador estimule o debate sobre as soluções, evitando concentrar-se somente nas explicações e justificativas.

É aconselhável que, para cada problema, sejam identificadas soluções de curto, médio e longo prazos, conforme o caso. Tais soluções podem ser consideradas da seguinte forma:

• andamento à solução de determinado problema que está fora do âmbito de responsabilidade do GT. São, geralmente, ações de articulação e/ou negociação. Podem ser de curto, médio ou longo prazo.

• *Correções*: ações tomadas para resolver o problema de imediato, são as de curto prazo;

• *Ações corretivas*: aquelas que têm o objetivo de eliminar a causa do problema. Atuam sobre o fato gerador do problema, de forma a evitar que ele ocorra novamente. Geralmente, são adotadas em médio e/ou em longo prazo;

• *Ações preventivas*: são ações adotadas com o intuito de eliminar a causa de um potencial problema ou de uma possível situação indesejável. Também são adotadas em médio e/ou em longo prazo;

• *Ações de encaminhamento*: são ações que visam dar andamento à solução de determinado problema que está fora do âmbito de responsabilidade do GT. São, geralmente, ações de articulação e/ou negociação. Podem ser de curto, médio ou longo prazo.

Definidas as soluções, o Facilitador deverá proceder à priorização, perguntando:

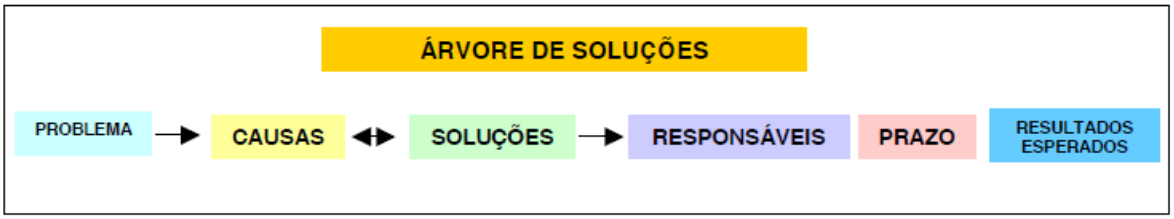
• **Qual é o problema que deve ser tratado com maior prioridade?**

Para isso, podem ser adotados os conceitos básicos da matriz G.U.T (gravidade, urgência e tendência), conforme instruções do item 2.3.1, do capítulo 2 deste Guia.

Priorizados os problemas, prossegue-se com a indicação de responsáveis e definição de prazos para a implementação das soluções, de acordo com a ordem de priorização, de forma que, ao final, esteja pronta a Árvore de Solução.

Concluídas essas atividades, o resultado poderá ser montado no painel da seguinte forma:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Observe que, nem sempre, o GT terá governabilidade para atuar na implementação das soluções sugeridas, porém, há que se considerar que, na maioria das vezes, é possível a adoção de medidas que, pelo menos, amenizem os impactos do problema no dia a dia. Mesmo que o GT não possa implementar ação de solução, deve-se definir uma *ação de encaminhamento*, tendo em vista que o problema deve ser resolvido e os responsáveis serem informados, pois, muitas vezes, eles podem desconhecer a ocorrência de tais problemas.

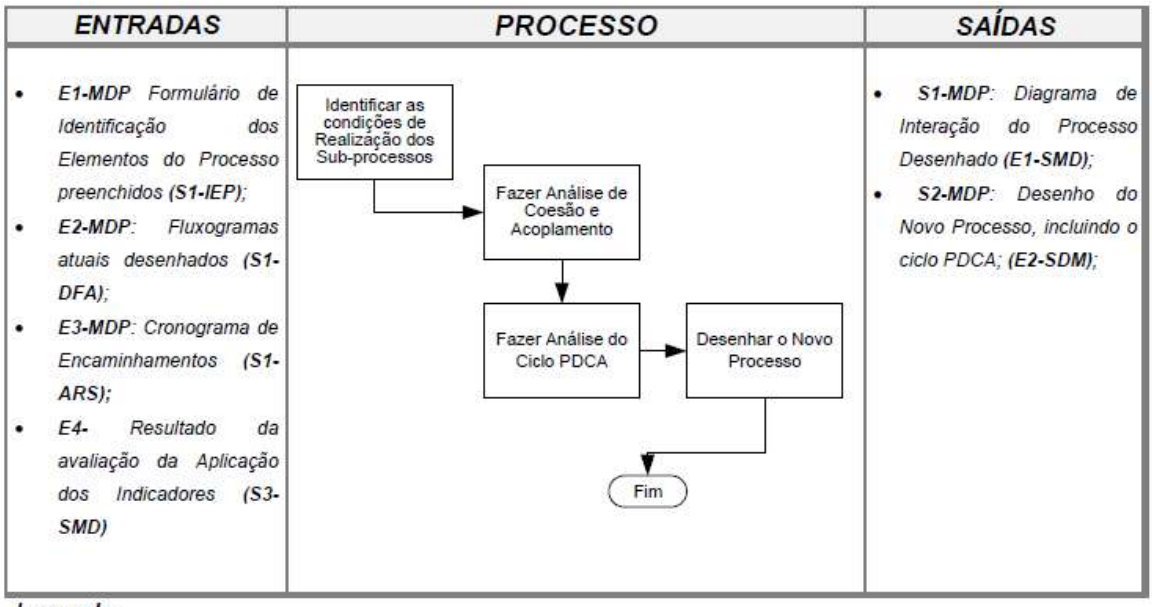
6.4 Conclusão desse Passo

Os resultados obtidos nesse passo são registrados em forma de um cronograma de encaminhamento (Anexo Formulários), que deverá ser compartilhado com todos os interessados. A Equipe "d" é a responsável por essas providências e pela articulação com outros envolvidos nas soluções dos problemas.

Finalizado esse passo, dar-se-á início a **Modelagem do Processo**, na qual serão discutidos e analisados todos os resultados alcançados até agora. É onde se promovem as melhorias do processo em estudo.

7. MODELAGEM DO PROCESSO

7.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. *En°:* entrada, número da entrada;
2. *MDP:* Modelagem do Processo;
3. *IEP:* Identificação dos Elementos do Processo;
4. *DFA:* Desenho dos Fluxogramas Atuais;
5. *ARS:* Árvore de Soluções;
6. *SMD:* Sistema de Medição de Desempenho;
7. *Sn°:* saída, número da saída.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

7.2 O que é a modelagem?

É o momento de examinar os diversos aspectos do processo de trabalho de maneira que possibilite a implementação de melhorias.

A modelagem permite a visualização integral do processo em estudo.

7.3 Como fazer a Modelagem?

Após a realização do passo de elaboração da **Árvore de Soluções**, a Equipe "d" tem condições de identificar diversas causas geradoras de problemas acerca do processo de trabalho.

Todas essas causas serão objetos de análise que subsidiarão o desenvolvimento das atividades desse passo, que deverá ser executado junto ao GT, podendo, para isso, ser utilizada a Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas). A etapa de Modelagem compreende:

I - Identificação das Condições para Realização dos Subprocessos

Definição da finalidade dos subprocessos;

Identificação das principais necessidades dos clientes/usuários; e

Identificação dos recursos necessários a cada subprocesso (profissionais, máquinas, softwares, e outros.).

II - Análise e Melhoria dos Subprocessos

Análise de coesão e acoplamento; e

Análise do ciclo PDCA.

III - Desenho do Novo Processo

7.3.1 Identificação das Condições para Realização dos Subprocessos

7.3.1.1 Definição da Finalidade dos Subprocessos

Consiste em se definir, de forma descritiva e sucinta, qual é o objetivo de cada um dos subprocessos de trabalho.

EXEMPLO: A finalidade do subprocesso "*Requisição*" poderia ser:

Finalidade:
• Iniciar o processo licitatório.

A partir dessa constatação, avalia-se a real importância do subprocesso, podendo-se verificar se agrega valor e se está alinhado com as estratégias institucionais.

7.3.1.2 Identificação das Principais Necessidades dos Clientes/Usuários

Um processo de trabalho, para atender a sua finalidade, deve gerar um resultado que satisfaça o seu cliente/usuário. É importante que se faça um levantamento dos resultados que são esperados pelos clientes/usuários com a execução do processo.

Sugere-se que o GT responda a seguinte pergunta:

• **Quais são as necessidades dos clientes/usuários referentes ao subprocesso de trabalho?**

No caso do exemplo do Guia:

• **Quais as necessidades dos clientes/usuários referentes ao subprocesso "Requisição"?**

Uma vez identificadas tais necessidades, a Equipe "d" poderá fazer o registro das informações da seguinte maneira:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Necessidades dos Clientes/Usuários
• Quantificação do bem/serviço
• Especificação correta do bem/serviço
• Prazo de entrega
• Local da entrega
• Automação do processo
• Confiabilidade no sistema
• Acesso, via internet, para acompanhamento do processo.

7.3.1.3 Identificação dos Recursos Necessários aos Subprocessos

Para a plena execução do processo de trabalho, é necessário o atendimento a determinadas condições, que podem ser definidas como os recursos necessários ao desenvolvimento do processo.

Esses recursos podem ser categorizados da seguinte forma:

Competências individuais: são os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos profissionais para a execução do subprocesso;

Tecnológicos: dizem respeito ao elemento da informática que serve de suporte ao desenvolvimento do processo. São eles equipamentos, software e outras tecnologias da informação;

Materiais: estão relacionados à infra-estrutura básica, sistema de instalações, equipamentos e serviços necessários para a operação do órgão, tais como: ambiente de trabalho, local para armazenamento, telefone, fax, equipamento de limpeza, e outros;

Informacionais: são os relativos a informações, documentos, manuais, normas e

Financeiros: referem-se aos custos e investimentos necessários a operacionalização do processo.

Para o exemplo dado, os recursos necessários seriam;

Recursos Necessários:
• Comissão;
• 1 micro computador;
• Sistema de protocolo
• Sala adequada;
• acesso à *Internet*;
• mesas e cadeiras;
• Equipe de apoio, composta por 03 (três) funcionários de carreira;
• Lei 8.666/93;
• Lei 10.520/02;
• legislação aplicável.

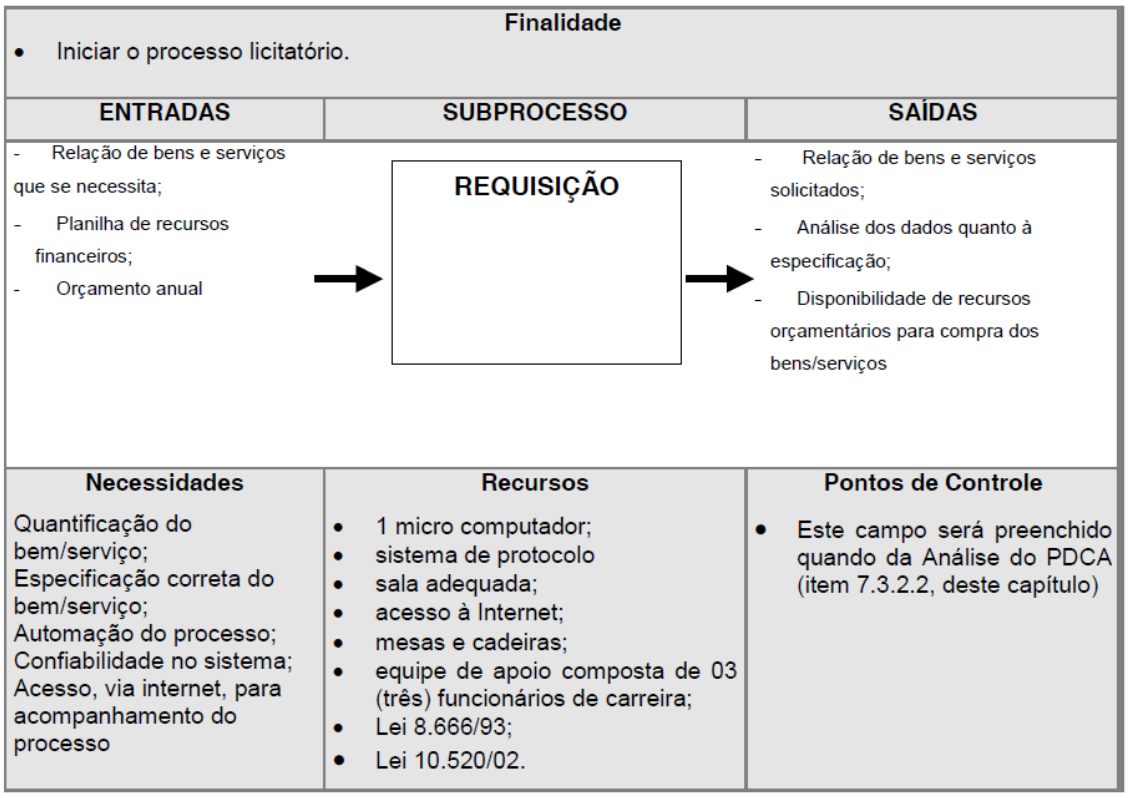
Pode ocorrer de, durante esse levantamento, se observar que faltam ou que sobram recursos. É necessário que se proceda à análise de adequação desses mecanismos, de forma que se registrem as condições ideais para o trabalho.

A partir dos resultados dessas análises realizadas, a Equipe “d” deverá proceder à consolidação de todas informações mediante o desenho dos Diagramas de Interação do Processo (Anexo Ferramentas).

O Diagrama de Interação facilita a implementação das melhorias, pois engloba todas as informações acerca dos subprocessos de forma clara e concisa, o que possibilita a rápida recuperação e a pronta atualização das informações.

O preenchimento dos Diagramas de Interação do Processo de *LICITAÇÃO* contemplaria um diagrama para cada subprocesso identificado. Utilizando o exemplo do subprocesso *“Requisição”*, um dos diagramas poderia ser o seguinte:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES



Os Diagramas de Interação do Processo auxiliam na construção da proposta de melhorias, que será representada no **Desenho do Novo Processo**.

7.3.2 Análise e Melhoria dos SubProcessos

A análise de melhoria consiste em verificar as possibilidades de reformulação do subprocesso, de modo que se produza o máximo de resultado ao menor custo possível.

A Equipe "d" deverá apoiar-se nas informações obtidas quando da análise das condições de realização do subprocesso, para então examinar o seu fluxo.

Para isso, serão utilizados os "Desenhos dos Fluxogramas Atuais" (Fase 2 – Mapeamento dos Processos), que serão analisados conforme o que se segue:

7.3.2.1 Análise de Coesão e Acoplamento

A análise dos subprocessos, visando a melhorias, requer o tratamento adequado das atividades à luz de dois conceitos: ***coesão e*** acoplamento.

Coesão significa interdependência entre etapas, sendo que uma não é executada, em hipótese alguma, sem a ligação com a outra. Percebe-se a coesão claramente quando, na mudança de algum aspecto relacionado com a execução de uma etapa, ocorre um impacto grande em outra etapa.

Para essa análise, a Equipe "d" deverá, a partir dos Fluxogramas Atuais, observar o seguinte:
A incidência de atividades de vai-e-volta;
Existência de sobreposições ou omissões de etapas; e
A ausência ou irregularidade na sequência das etapas.

Acoplamento significa interdependência entre agrupamentos de etapas, ou seja, entre subprocessos de trabalho. O baixo grau de acoplamento entre subprocessos vai permitir que sejam feitas alterações em um deles, ocorrendo pouco, ou nenhum, impacto sobre o outro. A fronteira entre subprocessos com baixo grau de acoplamento é perfeitamente identificada e visualizada, facilitando a distribuição de responsabilidades e cargas de trabalho, além de permitir um controle e uma gestão mais precisos.

Na análise do **acoplamento,** deve-se observar o seguinte:
a existência de muita dependência de um subprocesso em relação a outro;
a existência de sobreposições ou omissões de subprocessos; e

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

a ausência ou irregularidade nas interações entre subprocessos,

Apesar de o grau de acoplamento necessitar ser minimizado, ele não deverá ser nulo, pois deve haver um mínimo de interação entre os subprocessos, o que é observado a partir das interfaces entre eles (as *saídas* de um subprocesso serão as *entradas* de outro, o subprocesso seguinte, conforme a ordem lógica de ação).

O resultado da análise da **coesão** e do **acoplamento** será registrado no Desenho do Novo processo, uma vez que será a expressão das melhorias das etapas desenvolvidas para a consecução dos resultados do processo como um todo.

Tão importante quanto essa análise é a verificação da ***agregação de valor*** que cada etapa e subprocesso é capaz de gerar. Portanto, de posse da análise das condições de realização do subprocesso e da coesão e acoplamento, torna-se possível visualizar com mais clareza a possibilidade de eliminação de alguma etapa ou subprocesso que, eventualmente, não adicione valor ao produto/serviço gerado.

A melhoria do novo processo requer a máxima coesão entre as etapas e o mínimo acoplamento entre os subprocessos.

7.3.2.2 Análise do Ciclo PDCA

Durante a análise dos fluxogramas dos subprocessos, a Equipe "d" deve estar atenta ao cumprimento do ciclo PDCA (Planejamento-Desenvolvimento-Controle-Ação Corretiva), que deve estar presente em qualquer processo de trabalho, onde:

P*lanejamento*: atividades de planejamento do trabalho a ser realizado, ou seja, planejamento das etapas desenvolvidas no subprocesso;
D*esenvolvimento*: atividades de execução são as que realizam o trabalho planejado, ou seja, de realização do subprocesso;
C*ontrole*: atividades de medição, de avaliação e acompanhamento do trabalho que foi executado, ou seja, do subprocesso; de forma a identificar a diferença entre o que foi realizado e o que foi planejado. Especial atenção deve ser dada aos Pontos de Controle que são aqueles que geram regras ou restrições quanto à execução do processo de trabalho. Eles podem ser:
Temporais: data de retorno, prazo de entrega, tempo de espera, período para realização do serviço, e outros;
Numéricos: índice de reclamação, grau de satisfação do cliente/usuário; e outros.
De Ação: controle da qualidade, verificação automática pelo sistema, verificação pelo cliente/usuário, buscas automáticas, e outros.

Utilizando o exemplo do subprocesso Requisição, os Pontos de Controle poderiam ser os seguintes:

	Pontos de Controle
•	Qualidade da especificação do produto/serviço;
•	Tempo de análise
•	Disponibilidade de recursos

Os pontos de controle identificados deverão servir de subsídio para orientar a construção dos indicadores que serão objeto do próximo passo - Sistema de Medição de Desempenho do subprocesso.

A*ção Corretiva*: agir corretivamente sobre a diferença identificada. Tal atuação pode ser sobre o que foi feito (retrabalho, reparo, ajuste.) ou sobre o que foi planejado.

Diante da constatação da ausência ou da insuficiência das ações do ciclo PDCA, a
Equipe "d" deve propor a sua inclusão e/ou melhoramento nos subprocessos. Dessa forma, o ciclo PDCA será parte integrante do subprocesso e, portanto, também deverá ser representado no **Desenho dos Novos fluxogramas**.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

7.3.3 Desenho do Novo processo

De posse dos Diagramas de Interação do Processo, das análises de Coesão e Acoplamento e do Ciclo PDCA, o GT terá os elementos necessários à construção da proposição de melhorias dos subprocessos de trabalho, que serão retratadas no **Desenho do Novo Processo**.

Ao iniciar o Desenho do Novo processo, a Equipe "d" deverá ter em mente que o fluxo que será desenhado, representará a forma como o processo passará a funcionar a partir das melhorias propostas.

Após desenhar todos os fluxogramas referentes ao Novo Processo, a equipe "d" terá em mãos uma sugestão de melhoria que deverá ser submetida à validação pelas áreas pertinentes.

Durante a validação, deve-se considerar:
Sugestões passíveis de implementação imediata;
Sugestões que, para sua implementação, é necessária articulação/negociação com outros agentes institucionais; • sugestões que dependem de suporte da Tecnologia da Informação; • sugestões infactíveis.

Após tal validação, deverá ser feita a revisão dos desenhos apresentados, com base nas sugestões/observações do GT, podendo ser gerados desenhos alternativos, para a implementação das melhorias.

Nesse caso, poderão surgir duas alternativas de desenhos:
Fluxo ideal: é o melhor resultado alcançado pela equipe para a execução do novo subprocesso, mas depende de fatores que impedem sua implementação imediata.
Fluxo implementável: é o desenho que considera parte das melhorias recomendadas pelo desenho ideal, e que tornam possível a implementação imediata da nova forma de funcionamento do subprocesso.

7.4 Conclusão desse Passo

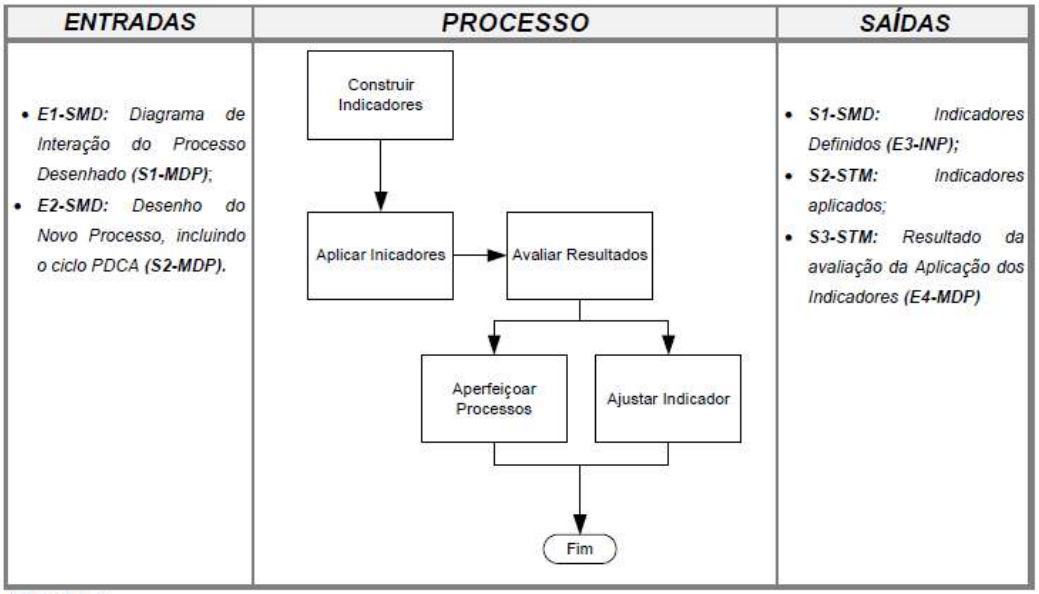
O resultado desse passo é o desenho do Diagrama de Interação do Processo e o Desenho do Novo Processo de trabalho, com as propostas de melhoria.

Com esses desenhos prontos, inicia-se o passo de definição do ***Sistema de Medição de Desempenho.***

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

8. SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

8.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. *Enº:* Entrada, número da entrada;
2. SMD: Sistema de Medição de Desempenho;
3. *MDP:* Modelagem do Processo;
4. *Snº:* Saída, número da saída.
5. *INP:* Implementação do Novo Processo

8.2 O que é o Sistema de Medição de Desempenho

É a denominação que se dá à atividade sistemática e contínua de medir e avaliar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos processos, por meio da aplicação de **indicadores** previamente formulados.

Indicadores são definidos e escritos com o uso da linguagem matemática e servem de parâmetros de referência para medir a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade dos subprocessos

Para a formulação dos indicadores, deverão ser considerados os pontos de controle delineados, conforme a análise do ciclo PDCA na Modelagem do Processo, que estejam relacionados com a ***eficiência***, a ***eficácia***, a economicidade e a efetividade do subprocesso.

Eficiência se define como a capacidade de empregar da melhor maneira a relação entre os meios disponíveis para obtenção do efeito que se deseja. Está relacionada com os recursos utilizados no subprocesso.

Eficácia se define como a capacidade de obter o efeito que se deseja (os meios não são considerados). Está relacionada com ao resultado gerado pelo subprocesso.

Economicidade se define como a minimização dos custos de uma atividade, sem o comprometimento dos padrões de qualidade.

Efetividade se define como a capacidade que uma ação tem de ser continuada de forma a manter ou melhorar seus resultados.

Exemplos de indicadores:

1 - Indicador de eficácia do subprocesso "Requisição" = quantidade de solicitações atendidas no prazo em relação ao total de solicitações pedidas.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

2 - Indicador de eficiência do subprocesso "Requisição" = total de recursos empregados por seção.

- Indicador de economicidade do subprocesso "Requisição" = quantidade de recursos executados em relação aos recursos planejados.

- Indicador de efetividade do subprocesso "Requisição'' = quantidade de solicitações atendidas no prazo em relação ao total de solicitações efetuadas em três anos

É necessário associar o indicador a uma faixa de aceitação. A faixa de aceitação baliza a aceitação dos resultados obtidos com a aplicação do indicador. Valores obtidos que estão dentro da faixa são aceitáveis, enquanto valores fora da faixa indicam que é necessário investigar as condições que redundaram no resultado.

Exemplos de faixas de aceitação para os indicadores:
1 – Faixa de Aceitação do Indicador de eficácia do subprocesso "Requisição" - entre 60 e 80 % de solicitações atendidas.
2 – Faixa de Aceitação do Indicador de eficiência do subprocesso "Requisição" - entre 20 e 40 % de solicitações atendidas por seção.
3 – Faixa de Aceitação do Indicador de economicidade do subprocesso "Requisição" - entre 20 a 30% do valor total das aquisições economizado. **4 – Faixa de Aceitação do Indicador de efetividade do subprocesso "Requisição" -** entre 70 a 90 % das solicitações atendidas no prazo.

O foco das ações de desburocratização está na racionalização e otimização dos processos de trabalho e na desregulamentação dos instrumentos legais, visando atender aos clientes internos (funcionários ou servidores públicos) e usuários externos e proporcionar ao cidadão qualidade e satisfação em relação aos serviços prestados.
A avaliação das ações de desburocratização desenvolvidas é realizada buscando:
Verificar em que grau as metas estabelecidas foram atingidas; e
Identificar os impactos decorrentes destas ações.
Esta Avaliação de Desempenho deverá ser realizada após o decurso de um determinado espaço de tempo, planejado quando da elaboração do Sistema de Medição do Desempenho, necessário a que ações de desburocratização possam começar a produzir os efeitos desejados**.**

8.3 Como Implementar o Sistema de Medição de Desempenho?

O Sistema de Medição de Desempenho é realizado em três etapas: **Construção**, **Aplicação** e **Avaliação**.

8.3.1 Construção do Sistema de Medição de Desempenho
8.3.1.1 Indicadores de Desempenho

Na **Construção**, serão formulados os indicadores de cada subprocesso e os responsáveis por sua medição e acompanhamento.

Para a construção de cada indicador, as seguintes informações devem ser registradas:
Nome do subprocesso;
Qual a área a que pertence o subprocesso;
Quem será o *responsável pela definição* dos indicadores;
Nome do Indicador;
Unidade de Medida do Indicador;
Tipo do Indicador - se ele mede a eficiência, a eficácia e a efetividade;
Descrição do Indicador – descrição sucinta do que o indicador mede ou demonstra;
Fórmula de Cálculo – detalhamento da fórmula de cálculo, com descrição dos seus elementos constituintes e respectivas unidades de medida, inclusive se algum elemento for outra fórmula, descrevê-la por completo;
Origem dos Componentes da Fórmula de Cálculo – indicação da fonte de onde será retida a informação para cada elemento da fórmula;
Faixa de Aceitação – definição da faixa de aceitação do indicador (limites inferior e superior da faixa);

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Interpretações Possíveis – descrição de como interpretar os valores obtidos pela aplicação do indicador (colocar exemplos quando possível);

Periodicidade de Aplicação – definição da periodicidade de aplicação do indicador (semanal, quinzenal, mensal, etc).

A ferramenta de apoio a ser utilizada será o formulário *Cadastro de Indicadores,* disposto no Anexo de Formulários.

Exemplo do formulário preenchido:

Cadastro de Indicadores

Nome do Sub-processo	**Área Responsável**	**Nome do Responsável**	
Requisição	Departamento de Compras	Presidente da Comissão de Licitação	
Nome do Indicador	**Unidade de Medida**	**Tipo**	**Versão (dd/mm/aaaa)**
Índice de solicitações atendidas no prazo (ISA)	Percentual	Eficácia	**04/07/2006**
Descrição do Indicador Mede o índice de atendimento às solicitações no prazo	**Fórmula de Cálculo** SAP= quantidade de solicitações atendidas no prazo TSP = total de solicitações pedidas SAP x 100 TSP	**Origem dos componentes da fórmula de cálculo** Livro registro de solicitações	
Interpretações Possíveis Valores até 60% indicam que se está em uma faixa de risco, pois pode inviabilizar futuras aquisições. • O número de atendimento fora do prazo pode ser insuficiente para atender as rotinas da organização. Valores entre 60 e 80 % indicam que se está em uma faixa aceitável • O número de atendimentos é suficiente para atender as rotinas da organização Valores acima de 80% indicam aumento de eficácia do processo. • 1. Quanto maior o número, mais eficaz é o processo.		**Faixa de Aceitação** Valores maiores ou iguais a 60% e menores ou iguais a 80%.	
Periodicidade de Aplicação Após cada solicitação	**Periodicidade de Avaliação** Trimestral.		

8.3.1.1 Indicadores de Impacto

8.3.1.1.1 Marco de Referência

8.3.1.1.1.1 O que é a Identificação do Marco de Referência

É o passo em que serão identificados os principais fatores relacionados à necessidade de implantação das ações de desburocratização, a situação encontrada, o referencial para comparação entre a situação atual encontrada e o resultado projetado, os principais fatores de influência, os problemas e as respectivas ações adotadas.

.

8.3.1.1.1.2 Como realizar a Identificação do Marco de Referência

Para facilitar a coleta das informações necessárias para o devido acompanhamento do programa e, conseqüentemente, de sua avaliação, é utilizado o Formulário de Identificação do Marco de Referência das Ações, contendo os campos:

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Nome do gestor: nome do gestor que está respondendo o formulário.

Cargo do gestor: cargo do gestor que está preenchendo o formulário.

Nome do Órgão em que trabalha: nome do Órgão que trabalha o gestor, com identificação da área.

Situação encontrada: detalhamento da situação problema que levou o processo a ser priorizado a ser apresentada na matriz de acompanhamento de desempenho de impacto.

Principais fatores de influência: identificação dos principais fatores de influência para a situação encontrada (recomendação de identificação de, no máximo, cinco fatores). Os fatores de influência diferem dos problemas por representarem o que pode influenciar determinada situação - e não o "fim" da mesma.

Identificação dos problemas: identificação dos principais problemas em relação à situação encontrada (recomendação de identificação de, no máximo, três problemas).

Identificação das ações adotadas: identificação das principais ações adotadas na tentativa de solucionar o problema encontrado (recomendação de identificação de, no máximo, duas ações).

Informações complementares: espaço reservado para outras informações relevantes sobre o processo, que apresentem relação direta ou indireta com os problemas identificados (espaço livre ao gestor).

8.3.1.1.1 Matriz para Identificação e Acompanhamento de Impacto

8.3.1.1.1.1 O que é a Estruturação da Matriz de Identificação e Acompanhamento de Impacto

A Matriz de Acomp anhamento de Impacto representa o desdobramento da identificação do marco de referência e abrange a avaliação das ações implementadas, por intermédio de indicadores de desempenho, observados nas perspectivas básicas estabelecidas pela Organização, alinhadas aos objetivos do GESPÚBLICA.

A matriz de avaliação de impacto objetiva proporcionar: o acompanhamento das ações e de seus resultados, por meio de indicadores claros e precisos; a avaliação das ações do programa por parte das próprias organizações participantes; e a divulgação dos resultados positivos alcançados.

8.3.1.1.2.2 Como preencher a Matriz de Identificação e Acompanhamento de Desempenho e de Impacto

O preenchimento da matriz ocorrerá a partir da definição da ação a ser executada em consonância com os objetivos/perspectivas da organização, alinhada aos objetivos do mapa estratégico do GESPÚBLICA. Sua aplicação tem por objetivo avaliar os principais impactos diretos e indiretos das ações, como também os resultados organizacionais, considerada a necessidade de uma avaliação integrada para a implementação plena do modelo proposto.

Além da possibilidade do acompanhamento dos resultados das ações, a matriz auxiliará o gestor na compreensão dos resultados a partir das perspectivas adotadas. Ao implementar novas ações, o gestor terá a consciência de que elas poderão gerar impactos múltiplos, desenvolvendo a percepção sistêmica dos efeitos da ação sobre os objetivos de sua organização.

Esta Matriz permitirá o acompanhamento e a avaliação dos impactos das ações de desburocratização, por meio de formulário pré-estruturado e de fácil preenchimento, contendo os campos:

Objetivo: ao definir a(s) ação(ões) deverá(ão) ser identificado(s) o nível de maior impacto em relação à organização, bem como a perspectiva a qual o objetivo pertence dentro das pré-estabelecidas. Ex: melhorar o atendimento fornecido aos beneficiários (objetivo que pode ser classificado ou na perspectiva social ou na perspectiva de processos – a depender dos critérios adotados para a elaboração do mapa estratégico do GESPÚBLICA).

Situação problema: situação que justifica a realização da ação proposta de melhoria, representada, para fins específicos da avaliação de impacto, pelas ações de desempenho geral e de desburocratização relacionadas aos objetivos organizacionais (vide separação em *origem* feita a seguir).

Ação: a(s) ação(ões) de desburocratização será(ão) definida(s) a partir do estabelecimento dos objetivos da organização e/ou do Órgão. Ex: melhorar o atendimento fornecido aos beneficiários – objetivo; disponibilizar via Internet os formulários de pedido de aposentadoria – ação.

Meta: para fins específicos do modelo de avaliação proposto, ao se definir a ação, deverá ser traçada a meta a ser alcançada. Preferencialmente, a meta deverá ser objetiva e passível de mensuração em termos quantitativos. É importante ressaltar que para cada objetivo, assim como para cada ação, poderão ser definidas uma ou mais metas. Ex: aumentar em 10% a quantidade de cidadãos atendidos pelo Programa no período de 6 meses (meta 1); melhorar a qualidade/diminuir a quantidade de reclamações em 30% no período de 8 meses (meta 2).

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Indicador: depois de definida(s) a(s) meta(s) é preciso acompanhamento. Para que cada meta possa ser mensurada, é preciso estabelecer indicadores de desempenho e de impacto correspondentes. Exemplo de indicador de desempenho: número de processos feitos com qualidade; exemplo de indicador de impacto: nível de satisfação do beneficiário.

Dimensão: depois de definido o indicador, é preciso classificar a sua natureza em função dos critérios de eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Para tanto, serão consideradas as definições para classificação dos indicadores:

- eficiência: melhor relação possível entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados em um determinado período de tempo;
- eficácia: grau de alcance das metas programadas, em um determinado período de tempo, independentemente da utilização dos recursos empregados;
- efetividade: relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade; e
- economicidade: minimização dos custos de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. Refere-se à capacidade de uma instituição de gerir adequadamente os recursos financeiros a sua disposição.

Descrição: depois de definido o indicador, é preciso descrever a forma de mensuração para avaliação. Ex:

- indicador: número de pessoas atendidas;
- descrição: número de pessoas atendidas em determinado período (forma de cálculo do indicador).

Faixa aceitável: estabelecimento dos valores mínimo aceitável e do máximo esperado em relação ao desempenho esperado e o desejado. O alinhamento da "faixa aceitável" é feito a partir da identificação da meta e do objetivo específicos da ação.

Ex:

- valor mínimo – atender 5% de todos os processos pela internet;
- valor máximo – atender 25% de todos os processos pela internet.

Local: indica o local onde a informação deverá ser coletada. Local físico (Órgão, departamento, setor, seção e outros) e a fonte (documento, sistema e outros). Ex: Departamento de informática /Sistema de Acesso a Internet.

Freqüência: representa a freqüência de mensuração dos resultados. Ex: diário, semanal, mensal, trimestral e outros. A freqüência de coleta dos dados poderá ser diferente da freqüência de avaliação dos mesmos. Ex:

- coleta dos dados: mensal;
- avaliação dos indicadores: trimestral (avaliação do acumulado).

Responsável: área e profissional responsável pelo acompanhamento da ação e, conseqüentemente, pela mensuração do resultado. O responsável será a pessoa que irá fornecer a atualização do indicador.

Resultado: resultados mensurados a partir dos indicadores verificados. O resultado deverá ser avaliado, quando possível, em, no mínimo, três momentos principais: antes do início da ação, três e quinze meses após a implementação da ação.

8.3.2 Aplicação do Sistema de Medição de Desempenho

O acompanhamento dos indicadores deve se constituir numa **atividade** regular, estando inserida no contexto dos subprocessos. Portanto, o principal responsável por realizar essa atividade é o próprio responsável pela execução do subprocesso.

Quando a medição aponta para problemas (necessidades ou dificuldades), torna-se necessário tecer consideração acerca do resultado obtido. É necessário investigar as causas, analisar conseqüências e apresentar propostas para que ações de ajuste/correção sejam desencadeadas no curto prazo.

As seguintes informações devem ser registradas em cada ocorrência de aplicação do indicador:

• ***Data da aplicação***;

Resultado obtido – indicação do valor obtido em relação à faixa de aceitação;

Considerações acerca do resultado obtido – categorização do problema (condições internas ou externas) e descrição sucinta das causas, conseqüências e proposições.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A ferramenta de apoio para o registro de ocorrência de aplicação do indicador é o formulário *Aplicação de Indicadores*, disposto no Anexo Formulário do Guia e deve ser preenchido como no exemplo abaixo.

Formulário
Aplicação de Indicadores

Nome do Subprocesso	Área Responsável	Nome do Responsável	
Requisição	Departamento de Compras	Presidente da Comissão de Licitação	
Data da Aplicação	**Resultado**	**Considerações**	**O que fazer**
11/06/2006	SAP / TSP = 45 / 70 x 100 = 64.29 % ISA	Valor encontrado na faixa de aceitação, porém, próximo ao limite inferior.	Padronizar os modelos de pedido de material ou serviços.

8.3.3 Avaliação do Sistema de Medição de Desempenho

A avaliação do Sistema de Medição de Desempenho é a análise do histórico dos resultados dos processos, para verificar sua tendência, comparando com referencial externo, e subsidiar o processo decisório por intermédio de fatos e dados concretos.

As constantes transformações nos ambientes organizacionais, associadas à aplicação sistemática e contínua dos indicadores, auxiliam na criação de um quadro amplo sobre a evolução do subprocesso em termos de eficiência, eficácia, economicidade e efetividade. Esse quadro só é possível de se obter após certo período de tempo, quando já existe algum histórico de resultados.

O histórico de resultados obtidos é então **avaliado**, subsidiando ações de aperfeiçoamento do próprio subprocesso, ou de ajuste nos indicadores (calibragem). Na avaliação, os executores dos subprocessos devem buscar:

Observar a tendência dos resultados: indica a evolução temporal do que tem acontecido no período considerado;

Comparar com alguma referência externa: permite estabelecer a posição em relação ao ambiente externo representado pelo *benchmark*, pela concorrência, se for o caso, ou outra fonte suficientemente confiável de referência, em relação a algum processo ou subprocesso similar.

Aperfeiçoar o processo ou subprocesso significa redesenhá-lo, implementando melhorias que foram percebidas como resultado do monitoramento. Assim, poderá orientar um novo ciclo de aplicação do Guia de Simplificação.

A **calibragem** consiste em ajustar a faixa de aceitação dos indicadores, alargando ou reduzindo o intervalo contido entre o limite superior e o inferior (significa ajustar a tolerância dos resultados), uma vez que estes poderiam estar muito rigorosos ou benevolentes. Diversos fatores intrínsecos aos processos podem justificar a calibragem, como a melhoria ou a piora da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade do processo (ou subprocesso) e condições sazonais (férias de servidores, picos não previstos de carga de trabalho, entre outras), por exemplo.

Constituir um histórico de resultados é fundamental para “aprender” com a aplicação dos indicadores. Sendo assim, não é recomendável promover ajustes nos limites de aceitação em intervalos curtos de tempo.

A aplicação contínua e sistemática dos indicadores garante elementos mais consistentes para o aperfeiçoamento dos processos (ou subprocessos) e para a calibragem dos indicadores.

8.3.3.1 Formulário Complementar de Avaliação de Impacto

8.3.3.1.1 O que é o Formulário Complementar de Avaliação de Impacto

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

O Formulário Complementar de Avaliação, a ser preenchido pelos gestores das organizações participantes do GESPÚBLICA, tem por objetivo complementar e detalhar a avaliação das ações de desburocratização, bem como seus respectivos impactos, por meio do estabelecimento de sistemática que possibilite o seu acompanhamento e monitoramento.

O instrumento contemplará a percepção do gestor quanto às ações e possibilitará a coleta de dados que auxiliarão na avaliação das informações contidas na Matriz de

Acompanhamento de Impacto, bem como na checagem das informações fornecidas É recomendável que os gestores responsáveis pelo acompanhamento e pela avaliação das ações sejam também os responsáveis pelo preenchimento do Formulário, pois essas informações irão contribuir para o aumento da qualidade da avaliação, auxiliando o seu desenvolvimento, além de possibilitar a disseminação das melhores práticas de gestão entre os diversos participantes do Programa.

8.3.3.1.2 Como preencher o Formulário Complementar de Avaliação de Impacto

Para melhor visualização, é apresentado um modelo de Formulário de Complementação de informações de acompanhamento e monitoramento de impacto das ações de desburocratização, com os seguintes campos:

Nome do gestor: nome do gestor que está respondendo o formulário.

Cargo do gestor: cargo do gestor que está preenchendo o formulário.

Nome do Órgão em que trabalha: nome do Órgão que trabalha o gestor, com identificação da área.

Quantidade de beneficiários diretos das ações de desburocratização: quantidade de pessoas que foram beneficiadas diretamente pelas ações de desburocratização.

Descrição de quem está sendo considerado como beneficiário direto das ações de desburocratização: objetiva a identificação do público identificado, bem como possibilita a conferência da classificação para eventuais ajustes (se necessários).

Quantidade de beneficiários indiretos das ações de desburocratização: quantidade de pessoas que foram beneficiadas indiretamente pelas ações.

Descrição de quem está sendo considerado como beneficiário indireto das ações de desburocratização: objetiva a identificação do público identificado, bem como possibilita a conferência da classificação para eventuais ajustes (se necessários).

Descrição das cinco ações de desburocratização de melhor resultado: descrever e explicar as cinco ações de melhor resultado. Indicar os motivos dos resultados.

Descrição das cinco ações de desburocratização de menor resultado: descrever e explicar as cinco ações de menor resultado. Indicar os motivos dos resultados.

Sugestões para melhoria das ações de menor resultado: sugerir de forma detalhada ajustes nas ações de menor resultado. Justificar medidas.

Informações complementares: espaço reservado para outras informações relevantes sobre o processo, que apresentem relação direta ou indireta com os problemas identificados (espaço livre ao gestor).

Este formulário poderá ser adaptado, de forma a conter outras questões específicas pertinentes a cada Órgão/Entidade participante do GESPÚBLICA, entre elas podem ser destacadas:

Número de processos alterados pelas ações: quantidade de processos de trabalho que foram alterados pelas ações de desburocratização.

Média de redução de tempo nos processos a partir das ações: tempo médio economizado (em horas) nos processos depois das ações de desburocratização.

Quantidade de documentos reduzidos com as ações: depois de implementada a ação, informa a quantidade de documentos reduzidos no processo.

Número de ações de desburocratização realizadas por completo no período: quantidade de ações de desburocratização realizadas por completo.

Número de ações de desburocratização em execução: quantidade de ações de desburocratização em execução.

8.3.3.2 Análise de viabilidade para realização de Pesquisa com os Beneficiários

A análise objetiva avaliar a necessidade real de pesquisa, de acordo com o escopo das ações implementadas e em função da análise de risco de relevância e materialidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A aplicação de pesquisa com beneficiário para complementação da avaliação de impacto das ações implementadas em relação ao:

Risco: intensidade de propensão a fraudes ou erros a que determinada operação ou item estão sujeitos;

Relevância: grau de importância de um determinado item em relação ao todo; Materialidade: magnitude do valor ou do volume de recursos envolvidos, isoladamente ou em determinado contexto.

8.4 Conclusão desse Passo

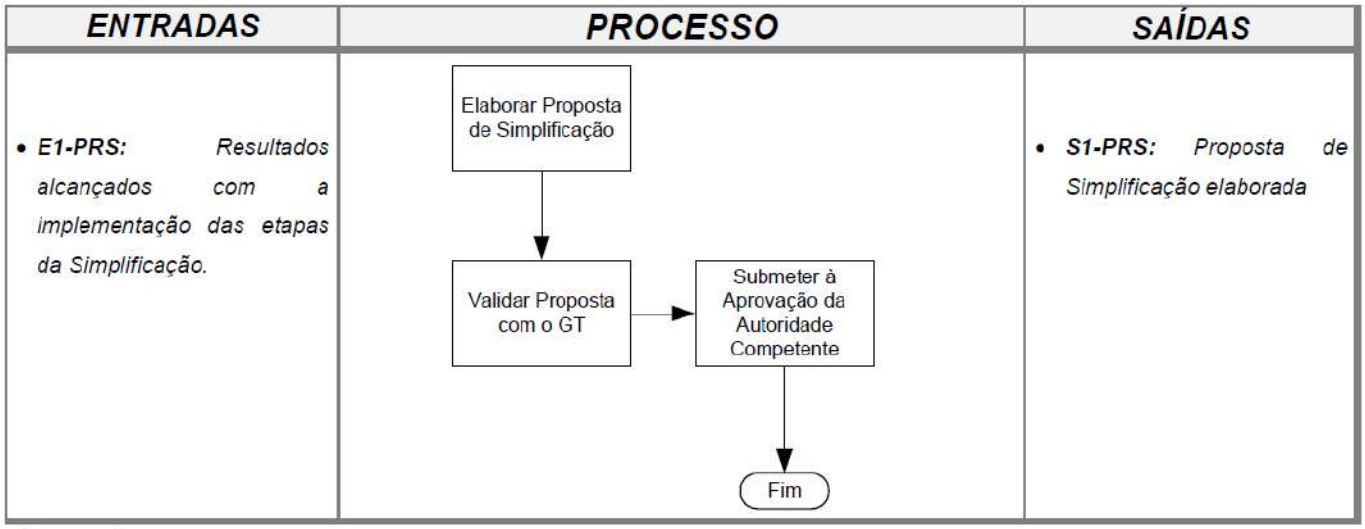
Os resultados desse passo são:

- Cadastro de Indicadores preenchido;
- Marco de Referência preenchido;
- Matriz para Identificação e Acompanhamento de Impacto preenchida;
- Formulário Aplicação de Indicadores preenchido;
- Formulário Complementar de Informações preenchido;

Com o Sistema de Medição de Desempenho definido, encerra-se a fase de *Análise e Melhoria do Processo* e inicia-se a fase de *Implementação das Melhorias*, devendo a Equipe "d" iniciar o passo de elaboração da **Proposta de Simplificação**.

9. PROPOSTA DE SIMPLIFICAÇÃO

9.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. *En°:* entrada, número da entrada;
2. *PRS:* Proposta de Simplificação;
3. *Sn°:* saída, número da saída.

9.2 O que é a Proposta de Simplificação?

É o documento que apresenta a síntese do Novo Desenho do Processo de trabalho e tem como objetivo sua submissão à apreciação da autoridade competente para que seja aprovada e implementada.

9.3 Como fazer a Proposta de Simplificação?

A Proposta de Simplificação deve conter argumentos suficientes para justificar as melhorias que se propõem, portanto, além de conter a apresentação do Novo Desenho do Processo, deverá ainda apresentar os pontos de melhorias que foram passíveis de implementação, sugestões de encaminhamento para soluções de curto, médio e longo prazo e benefícios resultantes da implementação do novo processo. Então, uma possível estruturação da proposta poderia ser a seguinte:

Objetivo: apresenta a finalidade da proposta que é, fundamentalmente, servir como documento de referência para que o novo processo de trabalho seja aprovado pela autoridade competente e implementado pelas áreas envolvidas;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Novo Desenho do Processo: com base na análise realizada a partir da Modelagem do Processo surgiu a proposta de uma nova forma de realizar o processo de trabalho. Poderão ser apontadas as ações que devem ser incluídas, excluídas e/ou alteradas em sua seqüência de realização; os atores que deverão ou não participar do novo processo, a junção ou desmembramento de subprocessos, inclusão de indicadores para monitoramento e assim por diante;

Pontos de Melhoria implementados: as melhorias que foram passíveis de implementação imediata e que ocorreram ao longo dos trabalhos de simplificação do processo priorizado devem ser apontadas neste item, utilizando-se, se possível, de dados comparativos (antes e depois da simplificação);

Sugestões de Melhorias para encaminhamento: as melhorias que ainda não foram implementadas e o porquê. O fluxo de trabalho ideal pode depender de fatores que impedem sua implementação imediata. Assim, as melhorias que dependem de suporte da Tecnologia da Informação, de articulação política interna e/ou externa, bem como as condições e pressupostos necessários para a implementação do novo processo (recursos, decisões e outros deverão ser detalhados aqui;

Benefícios da implementação do Novo Desenho do Processo: os dados resultantes da análise feita no passo de Modelagem dos processos poderão subsidiar a elaboração deste item e serão elementos para os indicadores. Aqui, verificações como: redução de tempo para execução da tarefa, redução de retrabalho, otimização de recursos humanos e tecnológicos e outras vantagens anteriormente observadas pela Equipe “d”, devem ser descritas.

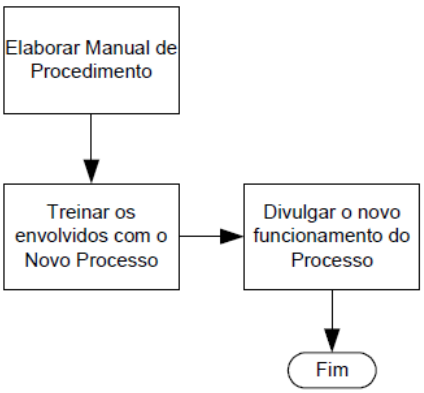
IMPORTANTE: uma redação cuidadosa do texto da proposta auxiliará o leitor a ter uma compreensão clara das proposições ora apresentadas. Se possível, acrescentar dados comparativos que retratem a realidade do antes e a evolução do processo a partir da implementação das etapas de simplificação.

9.4 Conclusão desse Passo

Uma vez apresentada e aprovada a implementação do Novo Desenho do Processo pela autoridade competente, a Equipe “d” estará apta a iniciar a **Implementação do Novo Desenho do Processo**.

10. IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

10.1 Macro Visão desse Passo

ENTRADAS	PROCESSO	SAÍDAS
• ***E1-INP:*** *Diagrama de Interação do Processo Desenhado* ***(S1-MDP)***; • ***E2-INP:*** *Desenho do Novo Processo, incluindo o ciclo PDCA* ***(S2-MDP);*** • ***E3-INP:*** *Indicadores definidos* ***(S1-SMD);*** • ***E4-INP:*** *Manual de procedimentos elaborado* ***(S1, S2 e S3-INP);***		• ***S1, S2 e S3 -MPR:*** *Manual de procedimentos elaborado* ***(E4-INP);*** • ***S4-INP:*** *Envolvidos com o novo processo capacitados;* • ***S4-INP:*** *Novo funcionamento do processo divulgado.*

Legenda:

1. *En°:* entrada, número da entrada;
2. *INP:* Implementação do novo Processo;
3. *MDP:* Modelagem do Processo;
4. *SMD:* Sistema de Medição de Desempenho;
5. *Sn°:* saída, número da saída.

10.2 O que é a Implementação do Novo Processo?

Compreende as ações necessárias para que o novo funcionamento do processo de trabalho seja introduzido na rotina organizacional.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

10.3 Como realizar a Implementação do Novo Processo?

A simplificação administrativa introduz elementos novos no fluxo de trabalho, e, por conseguinte, altera a forma como todos os colaboradores estavam acostumados a desenvolver suas atividades. Portanto, a implementação de um novo processo necessita de um esforço organizado e persistente para alcançar a mudança planejada. Para tanto, a Equipe "d", juntamente com o grupo de trabalho executor do processo, deverá realizar, pelo menos, três ações que os auxiliarão nesse trabalho. São elas:

Elaboração do Manual de Procedimentos;
Capacitação dos envolvidos no Novo Processo de Trabalho;
Ampla divulgação do novo funcionamento do processo de trabalho e dos benefícios gerados.

10.3.1 Elaboração do Manual de Procedimentos

O Manual de Procedimentos representa a etapa de documentação formal do processo simplificado e orientará a ação dos envolvidos no processo. Nele, devem estar representados, na forma escrita e gráfica, todos os passos de execução do processo de trabalho.

A primeira ação é identificar quantos e quais procedimentos podem ser redigidos a partir dos subprocessos que foram melhorados no passo de *Modelagem do Processo*.

Os procedimentos devem conter toda a sistemática de trabalho estabelecida, de forma que possibilite ao leitor a compreensão acerca do que deve ser feito e do como fazê-lo.

É necessário que se defina um padrão de documentação, bem como, um controle de versão do que está sendo documentado, de modo a garantir que todas as informações acerca do procedimento estejam disponíveis e acessíveis na versão mais atual.

Nessa ação, deve ser definido o corpo padrão dos procedimentos do órgão, podendo seguir o exemplo:

Título do Procedimento: é a designação do procedimento;
Número do Procedimento: pode ser criado um código que identifique a área/setor responsável pelo procedimento e um número seqüencial de controle;
Controle de versão: campo que indica a versão e a data de sua elaboração, bem como o(s) responsável(is) pela elaboração e aprovação do documento. A cada alteração do documento, a versão deve ser atualizada;
Objetivo: deve dizer a que se destina tal procedimento;
Aplicação: informa onde e quando se aplica o procedimento, que áreas/setores devem utilizá-lo e em que circunstâncias;
Responsável: indica que área/setor é responsável por manter o procedimento atualizado e por disseminá-lo no órgão, bem como por promover as capacitações relativas a ele;
Glossário: apresenta as siglas e ou códigos que aparecerão no corpo do documento com seus respectivos significados;
Entradas: informa as entradas/insumos necessárias à execução do procedimento;
Descrição: é a decodificação dos fluxogramas e da modelagem, é onde se escreve passo-a-passo o(s) procedimento(s);
Saídas: informa os resultados gerados com o desenvolvimento do(s) procedimento(s);
*Fluxograma: m*ostra a representação gráfica do(s) procedimento(s);
Referências: relaciona os instrumentos de trabalho (formulários, sistemas de informação, normas) que são mencionados no corpo do documento, indicando onde e como encontrá-los;
*Anexos: ap*resenta o modelo dos instrumentos de trabalho (formulários, sistemas de informação) que servem de apoio à execução do(s) subprocesso(s) com suas respectivas instruções de preenchimento.

O Manual deverá conter ainda informações acerca do processo de trabalho como um todo, tais como: as metas a serem alcançadas e as autoridades e responsabilidades de seus executores.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

10.3.2 Capacitação dos envolvidos no Novo Processo de Trabalho

Consiste em ensinar o novo processo de trabalho aos envolvidos, de acordo com o que está estabelecido no Manual de Procedimentos, de modo a garantir a sua perfeita execução e gestão.

Durante esse passo, devem ser apresentados o novo desenho do processo, as novas regras do trabalho definidas no Manual de Procedimentos, bem como os instrumentos que apoiarão as atividades, tais como: formulários, normas e sistema de medição de desempenho do processo.

Todos aqueles que estão diretamente ligados ao processo de trabalho simplificado devem participar da capacitação. Às vezes, podem-se identificar pessoas que, apesar de não apresentarem ligação direta com o processo, necessitem de capacitação quanto à nova dinâmica, em virtude da relação estreita de suas atividades frente ao novo processo.

A capacitação deve ser ministrada com aulas expositivas e participativas. Deve-se montar um programa de aulas que comporte todo o conteúdo do Manual de Procedimentos, considerando que tudo isso deve ser transmitido aliado a exercícios práticos.

Após a capacitação, os participantes devem estar aptos a aplicar, na prática diária, os conhecimentos adquiridos e a analisar criticamente o desempenho do processo, de forma que possibilite a sua melhoria contínua.

10.3.3 Divulgação do Novo Funcionamento do Processo

Consiste na divulgação da sistemática de funcionamento do Novo Processo de Trabalho que fora simplificado e que, agora, necessita ser conhecido pelos demais colaboradores do Órgão/Entidade e/ ou pelos cidadãos, de forma que garanta visibilidade e disseminação do trabalho desenvolvido.

A Equipe “d” deverá se reunir para definir a estratégia de divulgação e os possíveis canais de comunicação que poderá utilizar para fazer com que o objetivo da ação seja alcançado. Deverá ter em mente alguns aspectos a serem considerados:

O que divulgar: Deverão ser divulgados os resultados obtidos com a Simplificação Administrativa, apresentando o passo-a-passo para a realização do Novo Processo de Trabalho, bem como resultados do tipo: índices de melhoria do processo, novos padrões de qualidade, redução de tempo e recursos utilizados para a realização do processo, diminuição de idas e vindas de documentos, tempo de espera, retrabalho, filas e outros.

Para quem divulgar: definir qual o público-alvo a ser atingido pela campanha e qual a amplitude da ação, se esta deverá limitar-se aos colaboradores da instituição ou deverá ser estendida ao cidadão;

Meios para a divulgação: é a verificação das ferramentas e tecnologias que poderão ser utilizadas para tornar pública e acessível a informação. Para o caso de divulgação junto aos colaboradores internos, pode-se realizar seminários;

Periodicidade: a depender do meio de divulgação escolhido, definir se as informações deverão ser difundidas diariamente, semanalmente, mensalmente, outros.

Qualidade da informação: a informação a ser divulgada deve ser: precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, em tempo e verificável.

A Equipe “d” terá o desafio de definir uma estratégia de divulgação que desperte em seu público alvo o estímulo para que acessem as informações que serão transmitidas.

Somente a divulgação em si, não garante o acesso.

Para motivar o acesso à informação, a Equipe “d” deverá trabalhar com “chamadas” que despertem a curiosidade do público-alvo e que possibilite identificarem no Novo Processo, benefícios concretos para a melhoria de seu trabalho e de sua vida, quebrando as barreiras que os impedem de conhecer e se apropriarem do novo.

A divulgação, além de cumprir o princípio da transparência, também estimula o surgimento de novas ideias para a simplificação do órgão/entidade, as quais devem, no decorrer da capacitação, ser anotadas pela equipe “d”.

10.4 Conclusão desse Passo

Esse é o passo final da Simplificação Administrativa e encerra a primeira rodada de melhoria dos processos. Uma vez melhorados os processos, pode-se gerar outras demandas de Simplificação, as quais deverão ser planejadas e implementadas em novos ciclos de aplicação desses passos do Guia.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Resolução nº 49, de 18 de dezembro de 2007[82]

Dispõe sobre a organização de Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário relacionados no Art. 92 incisos II ao VII da Constituição da República Federativa do Brasil.

A PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições constitucionais e regimentais, atenta às conclusões apresentadas pela Comissão de Estatística e Gestão Estratégica decorrentes do Seminário Justiça em Números em 2007 que congregou órgãos do Poder Judiciário nacional, e

CONSIDERANDO que a função de planejamento estratégico do Poder Judiciário é também atribuição do Conselho Nacional de Justiça;

CONSIDERANDO que o Sistema de Estatística do Poder Judiciário, instituído pelo Conselho Nacional de Justiça, foi regulamentado pela Resolução nº. 15 de 20 de abril de 2006, e adotou os princípios da publicidade, eficiência, transparência, obrigatoriedade de informação dos dados estatísticos, presunção de veracidade dos dados estatísticos informados, atualização permanente e aprimoramento contínuo;

CONSIDERANDO que o Sistema de Estatística do Poder Judiciário concentra e analisa os dados com a supervisão da Comissão de Estatística e Gestão Estratégica e a assessoria do Departamento de Pesquisas Judiciárias;

CONSIDERANDO que os dados enviados pelos órgãos do Poder Judiciário são obrigatoriamente encaminhados ao Conselho Nacional de Justiça e vinculam a Presidência dos Tribunais (Resolução nº. 4 de 16 de agosto 2005 c/c Resolução nº. 15 de 20 de abril de 2006);

CONSIDERANDO a necessidade de estabelecer núcleos de estatística e gestão estratégica que coordenados cooperem para o pleno funcionamento do Sistema de Estatística do Poder Judiciário, o Conselho Nacional de Justiça, com base no art. 103-B § 4º da Constituição Federal;

RESOLVE:

Art. 1° Os órgãos do Poder Judiciário relacionados no art. 92 incisos II ao VII da Constituição Federativa do Brasil devem organizar em sua estrutura unidade administrativa competente para elaboração de estatística e plano de gestão estratégica do Tribunal.

§ 1º O núcleo de estatística e gestão estratégica será composto preferencialmente por servidores com formação em direito, economia, administração, ciência da informação, sendo indispensável servidor com formação em estatística.

§ 2º O núcleo de estatística e gestão estratégica tem caráter permanente e deve auxiliar o Tribunal na racionalização do processo de modernização institucional.

Art. 2º O núcleo de estatística e gestão estratégica, subordinado ao Presidente ou Corregedor do Tribunal, deve subsidiar o processo decisório dos magistrados conforme princípios estritamente profissionais, científicos e éticos.

§ 1º O núcleo de estatística e gestão estratégica do Tribunal, sob a supervisão do Presidente ou Corregedor do Tribunal, enviará dados para o Conselho Nacional de Justiça quando solicitados a fim de instruir ações de política judiciária nacional.

§ 2º Presumir-se-ão verdadeiros os dados estatísticos informados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais.

Art. 3º A Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça supervisiona o Sistema de Estatística do Poder Judiciário.

[82] CNJ – Disponível em: http://www.cnj.jus.br/atos-normativos?documento=159.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Parágrafo único. Compete à Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias, agregar dados estatísticos enviados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Questões

01. (TRT/24R/MS – Analista Judiciário – FCC/2017) O Núcleo Estatístico e de Gestão Estratégica, conforme disciplinado na Resolução nº 49, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, possui caráter

(A) permanente, subordinado ao Presidente ou ao Corregedor do respectivo Tribunal.

(B) não permanente, instalado a critério do Corregedor do respectivo Tribunal para auxiliá-lo em sua atuação.

(C) facultativo, constituído a critério do Presidente do respectivo Tribunal, que avalia sua efetiva necessidade.

(D) provisório, devendo ser substituído por órgão da estrutura do respectivo Tribunal a partir de 2018.

(E) permanente, subordinado, obrigatoriamente, à Presidência do respectivo Tribunal e vinculado, funcionalmente, ao CNJ.

02. (TRT/20R/SE – Analista Judiciário – FCC/2016) De acordo com o disposto na Resolução nº 49, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, os núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais

(A) não possuem caráter permanente, devendo ser constituídos, mediante grupos de trabalho, ao menos uma vez por ano.

(B) devem enviar dados ao CNJ, quando solicitados, a fim de instruir ações de política judiciária nacional.

(C) são compostos por servidores integrantes do CNJ, de reconhecido conhecimento na matéria.

(D) subordinam-se, funcionalmente, à Presidência e, hierarquicamente, ao Corregedor do Tribunal.

(E) devem apresentar, no final de cada exercício, as metas estratégicas para o ano subsequente.

03. (TRT/23R/MT - Analista Judiciário – FCC/2016) De acordo com o disposto na Resolução n° 49/2007, do Conselho Nacional de Justiça − CNJ, considere:

I. Compete à Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do CNJ a supervisão do Sistema de Estatística do Poder Judiciário.

II. O núcleo de estatística e gestão estratégica de cada Tribunal é supervisionado pelo respectivo Presidente ou Corregedor.

III. Compete ao núcleo de estatística de cada Tribunal assessorar o Departamento de Pesquisas Judiciárias na agregação dos dados sob a responsabilidade deste.

Está correto o que consta APENAS em

(A) III.

(B) I.

(C) I e II.

(D) I e III.

(E) II e III.

Respostas

01. Resposta: A.

Art. 1º, § 2º O núcleo de estatística e gestão estratégica tem caráter permanente e deve auxiliar o Tribunal na racionalização do processo de modernização institucional.

02. Resposta: B.

Art. 2º, § 1º O núcleo de estatística e gestão estratégica do Tribunal, sob a supervisão do Presidente ou Corregedor do Tribunal, enviará dados para o Conselho Nacional de Justiça quando solicitados a fim de instruir ações de política judiciária nacional.

03. Resposta: C.

I - Art. 3º A Comissão de Estatística e Gestão Estratégica do Conselho Nacional de Justiça supervisiona o Sistema de Estatística do Poder Judiciário.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

II - Art. 2º, § 1º O núcleo de estatística e gestão estratégica do Tribunal, sob a supervisão do Presidente ou Corregedor do Tribunal, enviará dados para o Conselho Nacional de Justiça quando solicitados a fim de instruir ações de política judiciária nacional.

III - Art. 3º Parágrafo único. Compete à Comissão de Estatística e Gestão Estratégica, assessorada pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias, agregar dados estatísticos enviados pelos núcleos de estatística e gestão estratégica dos Tribunais.

Decreto-Lei nº 200/1967

DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967

Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, usando das atribuições que lhe confere o art. 9°, § 2º, do Ato Institucional nº 4, de 7 de dezembro de 1966, decreta:

TÍTULO I
DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Art. 1º O Poder Executivo é exercido pelo Presidente da República auxiliado pelos Ministros de Estado.

Art. 2º O Presidente da República e os Ministros de Estado exercem as atribuições de sua competência constitucional, legal e regulamentar com o auxílio dos órgãos que compõem a Administração Federal.

Art. 3º Respeitada a competência constitucional do Poder Legislativo estabelecida no artigo 46, inciso II e IV, da Constituição, o Poder Executivo regulará a estruturação, as atribuições e funcionamento do órgãos da Administração Federal.

Art. 4° A Administração Federal compreende:

I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

a) Autarquias;

b) Empresas Públicas;

c) Sociedades de Economia Mista.

d) fundações públicas.

Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:

I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

II - Empresa Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criado por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.

IV - Fundação Pública - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, patrimônio

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.

§ 1º No caso do inciso III, quando a atividade for submetida a regime de monopólio estatal, a maioria acionária caberá apenas à União, em caráter permanente.

§ 2º O Poder Executivo enquadrará as entidades da Administração Indireta existentes nas categorias constantes deste artigo.

§ 3º As entidades de que trata o inciso IV deste artigo adquirem personalidade jurídica com a inscrição da escritura pública de sua constituição no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, não se lhes aplicando as demais disposições do Código Civil concernentes às fundações.

TÍTULO II
DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS

Art. 6º As atividades da Administração Federal obedecerão aos seguintes princípios fundamentais:

I - Planejamento.

II - Coordenação.

III - Descentralização.

IV - Delegação de Competência.

V - Controle.

CAPÍTULO I
DO PLANEJAMENTO

Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados, na forma do Título III, e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos básicos:

a) plano geral de governo;

b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual;

c) orçamento-programa anual;

d) programação financeira de desembolso.

CAPÍTULO II
DA COORDENAÇÃO

Art. . 8º As atividades da Administração Federal e, especialmente, a execução dos planos e programas de governo, serão objeto de permanente coordenação.

§ 1º A coordenação será exercida em todos os níveis da administração, mediante a atuação das chefias individuais, a realização sistemática de reuniões com a participação das chefias subordinadas e a instituição e funcionamento de comissões de coordenação em cada nível administrativo.

§ 2º No nível superior da Administração Federal, a coordenação será assegurada através de reuniões do Ministério, reuniões de Ministros de Estado responsáveis por áreas afins, atribuição de incumbência coordenadora a um dos Ministros de Estado (art. 36), funcionamento das Secretarias Gerais (art. 23, § 1º) e coordenação central dos sistemas de atividades auxiliares (art. 31).

§ 3º Quando submetidos ao Presidente da República, os assuntos deverão ter sido previamente coordenados com todos os setores neles interessados, inclusive no que respeita aos aspectos administrativos pertinentes, através de consultas e entendimentos, de modo a sempre compreenderem soluções integradas e que se harmonizem com a política geral e setorial do Governo. Idêntico procedimento será adotado nos demais níveis da Administração Federal, antes da submissão dos assuntos à decisão da autoridade competente.

Art. 9º Os órgãos que operam na mesma área geográfica serão submetidos à coordenação com o objetivo de assegurar a programação e execução integrada dos serviços federais.

Parágrafo único. Quando ficar demonstrada a inviabilidade de celebração de convênio (alínea b do § 1º do art. 10) com os órgãos estaduais e municipais que exerçam atividades idênticas, os órgãos federais buscarão com eles coordenar-se, para evitar dispersão de esforços e de investimentos na mesma área geográfica.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

CAPÍTULO III
DA DESCENTRALIZAÇÃO

Art. 10. A execução das atividades da Administração Federal deverá ser amplamente descentralizada.

§ 1º A descentralização será posta em prática em três planos principais:

a) dentro dos quadros da Administração Federal, distinguindo-se claramente o nível de direção do de execução;

b) da Administração Federal para a das unidades federadas, quando estejam devidamente aparelhadas e mediante convênio;

c) da Administração Federal para a órbita privada, mediante contratos ou concessões.

§ 2° Em cada órgão da Administração Federal, os serviços que compõem a estrutura central de direção devem permanecer liberados das rotinas de execução e das tarefas de mera formalização de atos administrativos, para que possam concentrar-se nas atividades de planejamento, supervisão, coordenação e controle.

§ 3º A Administração casuística, assim entendida a decisão de casos individuais, compete, em princípio, ao nível de execução, especialmente aos serviços de natureza local, que estão em contato com os fatos e com o público.

§ 4º Compete à estrutura central de direção o estabelecimento das normas, critérios, programas e princípios, que os serviços responsáveis pela execução são obrigados a respeitar na solução dos casos individuais e no desempenho de suas atribuições.

§ 5º Ressalvados os casos de manifesta impraticabilidade ou inconveniência, a execução de programas federais de caráter nitidamente local deverá ser delegada, no todo ou em parte, mediante convênio, aos órgãos estaduais ou municipais incumbidos de serviços correspondentes.

§ 6º Os órgãos federais responsáveis pelos programas conservarão a autoridade normativa e exercerão controle e fiscalização indispensáveis sobre a execução local, condicionando-se a liberação dos recursos ao fiel cumprimento dos programas e convênios.

§ 7º Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução.

§ 8º A aplicação desse critério está condicionada, em qualquer caso, aos ditames do interesse público e às conveniências da segurança nacional.

CAPÍTULO IV
DA DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Art. 11. A delegação de competência será utilizada como instrumento de descentralização administrativa, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

Art. . 12 . É facultado ao Presidente da República, aos Ministros de Estado e, em geral, às autoridades da Administração Federal delegar competência para a prática de atos administrativos, conforme se dispuser em regulamento.

Parágrafo único. O ato de delegação indicará com precisão a autoridade delegante, a autoridade delegada e as atribuições objeto de delegação.

CAPÍTULO V
DO CONTROLE

Art. 13 O controle das atividades da Administração Federal deverá exercer-se em todos os níveis e em todos os órgãos, compreendendo, particularmente:

a) o controle, pela chefia competente, da execução dos programas e da observância das normas que governam a atividade específica do órgão controlado;

b) o controle, pelos órgãos próprios de cada sistema, da observância das normas gerais que regulam o exercício das atividades auxiliares;

c) o controle da aplicação dos dinheiros públicos e da guarda dos bens da União pelos órgãos próprios do sistema de contabilidade e auditoria.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 14. O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

TÍTULO III
DO PLANEJAMENTO, DO ORÇAMENTO-PROGRAMA E DA PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA

Art. 15. A ação administrativa do Poder Executivo obedecerá a programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual, elaborados através dos órgãos de planejamento, sob a orientação e a coordenação superiores do Presidente da República.

§ 1º Cabe a cada Ministro de Estado orientar e dirigir a elaboração do programa setorial e regional correspondente a seu Ministério e ao Ministro de Estado, Chefe da Secretaria de Planejamento, auxiliar diretamente o Presidente da República na coordenação, revisão e consolidação dos programas setoriais e regionais e na elaboração da programação geral do Governo.

§ 2º Com relação à Administração Militar, observar-se-á a finalidade precípua que deve regê-la, tendo em vista a destinação constitucional das Forças Armadas, sob a responsabilidade dos respectivos Ministros, que são os seus Comandantes Superiores.

§ 3º A aprovação dos planos e programas gerais, setoriais e regionais é da competência do Presidente da República.

Art. 16. Em cada ano, será elaborado um orçamento-programa, que pormenorizará a etapa do programa plurianual a ser realizada no exercício seguinte e que servirá de roteiro à execução coordenada do programa anual.

Parágrafo único. Na elaboração do orçamento-programa serão considerados, além dos recursos consignados no Orçamento da União, os recursos extra orçamentários vinculados à execução do programa do Governo.

Art. 17. Para ajustar o ritmo de execução do orçamento-programa ao fluxo provável de recursos, o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral e o Ministério da Fazenda elaborarão, em conjunto, a programação financeira de desembolso, de modo a assegurar a liberação automática e oportuna dos recursos necessários à execução dos programas anuais de trabalho.

Art. 18. Toda atividade deverá ajustar-se à programação governamental e ao orçamento-programa e os compromissos financeiros só poderão ser assumidos em consonância com a programação financeira de desembolso.

TÍTULO IV
DA SUPERVISÃO MINISTERIAL

Art. . 19. Todo e qualquer órgão da Administração Federal, direta ou indireta, está sujeito à supervisão do Ministro de Estado competente, excetuados unicamente os órgãos mencionados no art. 32, que estão submetidos à supervisão direta do Presidente da República.

Art. 20. O Ministro de Estado é responsável, perante o Presidente da República, pela supervisão dos órgãos da Administração Federal enquadrados em sua área de competência.

Parágrafo único. A supervisão ministerial exercer-se-á através da orientação, coordenação e controle das atividades dos órgãos subordinados ou vinculados ao Ministério, nos termos desta lei.

Art. 21. O Ministro de Estado exercerá a supervisão de que trata este título com apoio nos Órgãos Centrais.

Parágrafo único. No caso dos Ministros Militares a supervisão ministerial terá, também, como objetivo, colocar a administração, dentro dos princípios gerais estabelecidos nesta lei, em coerência com a destinação constitucional precípua das Forças Armadas, que constitui a atividade afim dos respectivos Ministérios.

Art. 22. Haverá na estrutura de cada Ministério Civil os seguintes Órgãos Centrais:

I - Órgãos Centrais de planejamento, coordenação e controle financeiro.

II - Órgãos Centrais de direção superior.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 23. Os órgãos a que se refere o item I do art. 22, têm a incumbência de assessorar diretamente o Ministro de Estado e, por força de suas atribuições, em nome e sob a direção do Ministro, realizar estudos para formulação de diretrizes e desempenhar funções de planejamento, orçamento, orientação, coordenação, inspeção e controle financeiro, desdobrando-se em:

I - Uma Secretaria Geral.

II - Uma Inspetoria Geral de Finanças.

§ 1º A Secretaria Geral atua como órgão setorial de planejamento e orçamento, na forma do Título III, e será dirigida por um Secretário-Geral, o qual poderá exercer funções delegadas pelo Ministro de Estado.

§ 2º A Inspetoria Geral de Finanças, que será dirigida por um Inspetor-Geral, integra, como órgão setorial, os sistemas de administração financeiro, contabilidade e auditoria, superintendendo o exercício dessas funções no âmbito do Ministério e cooperação com a Secretaria Geral no acompanhamento da execução do programa e do orçamento.

§ 3º Além das funções previstas neste título, a Secretária-geral do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral exercerá as atribuições de Órgão Central dos sistemas de planejamento e orçamento, e a Inspetoria-Geral de Finanças do Ministério da Fazenda, as de Órgãos Central do sistema de administração financeira, contabilidade e auditoria.

Art. 24. Os Órgãos Centrais de direção superior (art. 22, item II) executam funções de administração das atividades específicas e auxiliares do Ministério e serão, preferentemente, organizados em base departamental, observados os princípios estabelecidos nesta lei.

Art. . 25. A supervisão ministerial tem por principal objetivo, na área de competência do Ministro de Estado:

I - Assegurar a observância da legislação federal.

II - Promover a execução dos programas do Governo.

III - Fazer observar os princípios fundamentais enunciados no Título II.

IV - Coordenar as atividades dos órgãos supervisionados e harmonizar sua atuação com a dos demais Ministérios.

V - Avaliar o comportamento administrativo dos órgãos supervisionados e diligenciar no sentido de que estejam confiados a dirigentes capacitados.

VI - Proteger a administração dos órgãos supervisionados contra interferências e pressões ilegítimas.

VII - Fortalecer o sistema do mérito.

VIII - Fiscalizar a aplicação e utilização de dinheiros, valores e bens públicos.

IX - Acompanhar os custos globais dos programas setoriais do Governo, a fim de alcançar uma prestação econômica de serviços.

X - Fornecer ao órgão próprio do Ministério da Fazenda os elementos necessários à prestação de contas do exercício financeiro.

XI - Transmitir ao Tribunal de Contas, sem prejuízo da fiscalização deste, informes relativos à administração financeira e patrimonial dos órgãos do Ministério.

Art. 26. No que se refere à Administração Indireta, a supervisão ministerial visará a assegurar, essencialmente:

I - A realização dos objetivos fixados nos atos de constituição da entidade.

II - A harmonia com a política e a programação do Governo no setor de atuação da entidade.

III - A eficiência administrativa.

IV - A autonomia administrativa, operacional e financeira da entidade.

Parágrafo único. A supervisão exercer-se-á mediante adoção das seguintes medidas, além de outras estabelecidas em regulamento:

a) indicação ou nomeação pelo Ministro ou, se for o caso, eleição dos dirigentes da entidade, conforme sua natureza jurídica;

b) designação, pelo Ministro dos representantes do Governo Federal nas Assembleias Gerais e órgãos de administração ou controle da entidade;

c) recebimento sistemático de relatórios, boletins, balancetes, balanços e informações que permitam ao Ministro acompanhar as atividades da entidade e a execução do orçamento-programa e da programação financeira aprovados pelo Governo;

d) aprovação anual da proposta de orçamento-programa e da programação financeira da entidade, no caso de autarquia;

e) aprovação de contas, relatórios e balanços, diretamente ou através dos representantes ministeriais nas Assembleias e órgãos de administração ou controle;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

f) fixação, em níveis compatíveis com os critérios de operação econômica, das despesas de pessoal e de administração;
g) fixação de critérios para gastos de publicidade, divulgação e relações públicas;
h) realização de auditoria e avaliação periódica de rendimento e produtividade;
i) intervenção, por motivo de interesse público.

Art. 27. Assegurada a supervisão ministerial, o Poder Executivo outorgará aos órgãos da Administração Federal a autoridade executiva necessária ao eficiente desempenho de sua responsabilidade legal ou regulamentar.
Parágrafo único. Assegurar-se-á às empresas públicas e às sociedades de economia mista condições de funcionamento idênticas às do setor privado cabendo a essas entidades, sob a supervisão ministerial, ajustar-se ao plano geral do Governo.

Art. 28. A entidade da Administração Indireta deverá estar habilitada a:
I - Prestar contas da sua gestão, pela forma e nos prazos estipulados em cada caso.
II - Prestar a qualquer momento, por intermédio do Ministro de Estado, as informações solicitadas pelo Congresso Nacional.
III - Evidenciar os resultados positivos ou negativos de seus trabalhos, indicando suas causas e justificando as medidas postas em prática ou cuja adoção se impuser, no interesse do Serviço Público.

Art. 29. Em cada Ministério Civil, além dos órgãos Centrais de que trata o art. 22, o Ministro de Estado disporá da assistência direta e imediata de:
I - Gabinete.
II - Consultor Jurídico, exceto no Ministério da Fazenda.
III - Divisão de Segurança e Informações.
§ 1º O Gabinete assiste o Ministro de Estado em sua representação política e social, e incumbe-se das relações públicas, encarregando-se do preparo e despacho do expediente pessoal do Ministro.
§ 2º O Consultor Jurídico incumbe-se do assessoramento jurídico do Ministro de Estado.
§ 3º A Divisão de Segurança e Informações colabora com a Secretaria Geral do Conselho de Segurança Nacional e com o Serviço Nacional de Informações.
§ 4º No Ministério da Fazenda, o serviço de consulta jurídica continua afeto à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional e aos seus órgãos integrantes, cabendo a função de Consultor Jurídico do Ministro de Estado ao Procurador-Geral, nomeado em comissão, pelo critério de confiança e livre escolha, entre bacharéis em Direito.

TITULO V
DOS SISTEMAS DE ATIVIDADES AUXILIARES

Art. 30. Serão organizadas sob a forma de sistema as atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, e serviços gerais, além de outras atividades auxiliares comuns a todos os órgãos da Administração que, a critério do Poder Executivo, necessitem de coordenação central.
§ 1º Os serviços incumbidos do exercício das atividades de que trata este artigo consideram-se integrados no sistema respectivo e ficam, consequentemente, sujeitos à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação ao órgão em cuja estrutura administrativa estiverem integrados.
§ 2º O chefe do órgão central do sistema é responsável pelo fiel cumprimento das leis e regulamentos pertinentes e pelo funcionamento eficiente e coordenado do sistema.
§ 3º É dever dos responsáveis pelos diversos órgãos competentes dos sistemas atuar de modo a imprimir o máximo rendimento e a reduzir os custos operacionais da Administração.
§ 4° Junto ao órgão central de cada sistema poderá funcionar uma Comissão de Coordenação, cujas atribuições e composição serão definidas em decreto.

Art. 31. A estruturação dos sistemas de que trata o artigo 30 e a subordinação dos respectivos Órgãos Centrais serão estabelecidas em decreto.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

TITULO VI
DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Art. 32. A Presidência da República é constituída essencialmente pelo Gabinete Civil e pelo Gabinete Militar. Também dela fazem parte, como órgãos de assessoramento imediato ao Presidente da República:

I - o Conselho de Segurança Nacional;

II - o Conselho de Desenvolvimento Econômico;

III - o Conselho de Desenvolvimento Social;

IV - a Secretaria de Planejamento;

V - o Serviço Nacional de Informações;

VI - o Estado-Maior das Forças Armadas;

VII - o Departamento Administrativo do Serviço Público;

VIII - a Consultoria-Geral da República;

IX - o Alto Comando das Forças Armadas;

X - o Conselho Nacional de Informática e Automação.

Parágrafo único. O Chefe do Gabinete Civil, o Chefe do Gabinete Militar, o Chefe da Secretaria de Planejamento, o Chefe do Serviço Nacional de Informações e o Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas são Ministros de Estado titulares dos respectivos órgãos.

Art. 33. Ao Gabinete Civil incumbe:

I - Assistir, direta e imediatamente, o Presidente da República no desempenho de suas atribuições e, em especial, nos assuntos referentes à administração civil.

II - Promover a divulgação de atos e atividades governamentais.

III - Acompanhar a tramitação de projetos de lei no Congresso Nacional e coordenar a colaboração dos Ministérios e demais órgãos da administração, no que respeita aos projetos de lei submetidos à sanção presidencial.

Art. 34. Ao Gabinete Militar incumbe:

I - Assistir, direta e imediatamente, o Presidente da República no desempenho de suas atribuições e, em especial, nos assuntos referentes à Segurança Nacional e à Administração Militar.

II - Zelar pela segurança do Presidente da República e dos Palácios Presidenciais.

Parágrafo único. O Chefe do Gabinete Militar exerce as funções de Secretário-Geral do Conselho de Segurança Nacional.

TITULO VII
DOS MINISTÉRIOS E RESPECTIVAS ÁREAS DE COMPETÊNCIA

Art. 35 - Os Ministérios são os seguintes:

Ministério da Justiça
Ministério das Relações Exteriores
Ministério da Fazenda
Ministério dos Transportes
Ministério da Agricultura
Ministério da Indústria e do Comércio
Ministério das Minas e Energia
Ministério do Interior
Ministério da Educação e Cultura
Ministério do Trabalho
Ministério da Previdência e Assistência Social
Ministério da Saúde
Ministério das Comunicações
Ministério da Marinha
Ministério do Exército
Ministério da Aeronáutica

Parágrafo único. Os titulares dos Ministérios são Ministros de Estado (Art. 20).

Art. 36. Para auxiliá-lo na coordenação de assuntos afins ou interdependentes, que interessem a mais de um Ministério, o Presidente da República poderá incumbir de missão coordenadora um dos Ministros

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

de Estado, cabendo essa missão, na ausência de designação específica ao Ministro de Estado Chefe da Secretaria de Planejamento.

§ 1º O Ministro Coordenador, sem prejuízo das atribuições da Pasta ou órgão de que for titular atuará em harmonia com as instruções emanadas do Presidente da República, buscando os elementos necessários ao cumprimento de sua missão mediante cooperação dos Ministros de Estado em cuja área de competência estejam compreendidos os assuntos objeto de coordenação.

§ 2º O Ministro Coordenador formulará soluções para a decisão final do Presidente da República.

Art. 37. O Presidente da República poderá prover até 4 (quatro) cargos de Ministro Extraordinário para o desempenho de encargos temporários de natureza relevante.

Art. 38. O Ministro Extraordinário e o Ministro Coordenador disporão de assistência técnica e administrativa essencial para o desempenho das missões de que forem incumbidos pelo Presidente da República na forma por que se dispuser em decreto.

Art. 39 Os assuntos que constituem a área de competência de cada Ministério são, a seguir, especificados:

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA
I - Ordem jurídica, nacionalidade, cidadania, direitos políticos, garantias constitucionais.
II - Segurança interna. Polícia Federal.
III - Administração penitenciária.
IV - Ministério Público.
V - Documentação, publicação e arquivo dos atos oficiais.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES
I - Política Internacional.
II - Relações diplomáticas; serviços consulares.
III - Participação nas negociações comerciais, econômicas, financeiras, técnicas e culturais com países e entidades estrangeiras.
IV - Programas de cooperação internacional.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL
I - Plano geral do Governo, sua coordenação. Integração dos planos regionais.
II - Estudos e pesquisas socioeconômicos, inclusive setoriais e regionais.
III - Programação orçamentária; proposta orçamentária anual.
IV - Coordenação da assistência técnica internacional.
V - Sistemas estatístico e cartográfico nacionais.
VI - Organização administrativa.

MINISTÉRIO DA FAZENDA
I - Assuntos monetários, creditícios, financeiros e fiscais; poupança popular.
II - Administração tributária.
III - Arrecadação.
IV - Administração financeira.
V - Contabilidade e auditoria.
VI - Administração patrimonial.

MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES
I - Coordenação dos transportes.
II - Transportes ferroviários e rodoviários.
III - Transportes aquaviários. Marinha mercante; portos e vias navegáveis.
IV - Participação na coordenação dos transportes aeroviários, na forma estabelecida no art. 162.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA
I - Agricultura; pecuária; caça; pesca.
II - Recursos naturais renováveis: flora, fauna e solo.
III - Organização da vida rural; reforma agrária.
IV - Estímulos financeiros e creditícios.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

V - Meteorologia; climatologia.
VI - Pesquisa e experimentação.
VII - Vigilância e defesa sanitária animal e vegetal.
VIII - Padronização e inspeção de produtos vegetais e animais ou do consumo nas atividades agropecuárias.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA E DO COMÉRCIO
I - Desenvolvimento industrial e comercial.
II - Comércio exterior.
III - Seguros privados e capitalização.
IV - Propriedade industrial; registro do comércio; legislação metrológica.
V - Turismo.
VI - Pesquisa e experimentação tecnológica.

MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA
I - Geologia, recursos minerais e energéticos.
II - Regime hidrológico e fontes de energia hidráulica.
III - Mineração.
IV - Indústria do petróleo.
V - Indústria de energia elétrica, inclusive de natureza nuclear.

MINISTÉRIO DO INTERIOR
I - Desenvolvimento regional.
II - Radicação de populações, ocupação do território. Migrações internas.
III - Territórios federais.
IV - Saneamento básico.
V - Beneficiamento de áreas e obras de proteção contra sêcas e inundações. Irrigação.
VI - Assistência às populações atingidas pelas calamidades públicas.
VII - Assistência ao índio.
VIII - Assistência aos Municípios.
IX - Programa nacional de habitação.

SETOR SOCIAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
I - Educação; ensino (exceto o militar); magistério.
II - Cultura - letras e artes.
III - Patrimônio histórico, arqueológico, científico, cultural e artístico.
IV - Desportos.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL
I - Trabalho; organização profissional e sindical; fiscalização.
II - Mercado de trabalho; política de emprego.
III - Política salarial.
IV - Previdência e assistência social.
V - Política de imigração.
VI - Colaboração com o Ministério Público junto à Justiça do Trabalho.

MINISTÉRIO DA SAÚDE
I - Política nacional de saúde.
II - Atividades médicas e paramédicas.
III - Ação preventiva em geral; vigilância sanitária de fronteiras e de portos marítimos, fluviais e aéreos.
IV - Controle de drogas, medicamentos e alimentos.
V - Pesquisas médico-sanitárias.

MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES
I - Telecomunicações.
II - Serviços postais.

MINISTÉRIO DA MARINHA

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(Art. 54)

MINISTÉRIO DO EXÉRCITO
(Art. 59)

MINISTÉRIO DA AERONÁUTICA
(Art. 63)

TITULO VIII
DA SEGURANÇA NACIONAL
CAPÍTULO I
DO CONSELHO DE SEGURANÇA NACIONAL

Art. 40. O Conselho de Segurança Nacional é o órgão de mais alto nível no assessoramento direto do Presidente da República, na formulação e na execução da Política de Segurança Nacional.

§ 1º A formulação da Política de Segurança Nacional far-se-á, basicamente, mediante o estabelecimento do Conceito Estratégico Nacional.

§ 2º No que se refere a execução da Política de Segurança Nacional, o Conselho apreciará os problemas que lhe forem propostos no quadro da conjuntura nacional ou internacional.

Art. 41. Caberá, ainda, ao Conselho o cumprimento de outras tarefas específicas previstas na Constituição.

Art. 42. O Conselho de Segurança Nacional é convocado e presidido pelo Presidente da República, dele participando, no caráter de membros natos, o Vice-Presidente da República, todos os Ministros de Estado, inclusive os Extraordinários, os Chefes dos Gabinetes Civil e Militar da Presidência da República, o Chefe do Serviço Nacional de Informações, o Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas e os Chefes dos Estados-Maiores da Armada, do Exército e da Aeronáutica.

§ 1º O Presidente da República poderá designar membros eventuais, conforme a matéria a ser apreciada.

§ 2° O Presidente da República pode ouvir o Conselho de Segurança Nacional, mediante consulta a cada um dos seus membros em expediente remetido por intermédio da Secretaria Geral.

Art. 43. O Conselho dispõe de uma Secretaria Geral, como órgão de estudo, planejamento e coordenação no campo da segurança nacional e poderá contar com a colaboração de órgãos complementares, necessários ao cumprimento de sua finalidade constitucional.

CAPÍTULO II
DO SERVIÇO NACIONAL DE INFORMAÇÕES

Art. 44. O Serviço Nacional de Informações tem por finalidade superintender e coordenar, em todo o território nacional, as atividades de informação e contrainformação, em particular as que interessem à segurança nacional.

TITULO IX
DAS FORÇAS ARMADAS
CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 45. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha de Guerra, pelo Exército e pela Aeronáutica Militar, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei. As Forças Armadas, essenciais à execução da Política de Segurança Nacional, destinam-se à defesa da Pátria e à garantia dos Poderes constituídos, da Lei e da Ordem.

Parágrafo único. As Forças Armadas, nos casos de calamidade pública, colaborarão com os Ministérios Civis, sempre que solicitadas, na assistência às populações atingidas e no restabelecimento da normalidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 46. O Poder Executivo fixará a organização pormenorizada das Forças Armadas singulares - Forças Navais, Forças Terrestres e Força Aérea Brasileira - e das Forças Combinadas ou Conjuntas, bem como dos demais órgãos integrantes dos Ministérios Militares, suas denominações, localizações e atribuições.

Parágrafo único. Caberá, também, ao Poder Executivo, nos limites fixados em lei, dispor sobre as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, como forças auxiliares, reserva do Exército.

CAPÍTULO II
DOS ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO DIRETO DO PRESIDENTE DA REPÚBLICA
SEÇÃO I
Do Alto Comando das Forças Armadas

Art. 47. O Alto Comando das Forças Armadas é um órgão de assessoramento do Presidente da República, nas decisões relativas à política militar e à coordenação de assuntos pertinentes às Forças Armadas.

Art. 48. Integram o Alto Comando das Forças Armadas os Ministros Militares, o Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas e os Chefes dos Estados-Maiores de cada uma das Forças singulares.

Art. 49. O Alto Comando das Forças Armadas reúne-se quando convocado pelo Presidente da República e é secretariado pelo Chefe do Gabinete Militar da Presidência da República.

SEÇÃO II
Do Estado-Maior das Forças Armadas

Art. 50. O Estado-Maior das Forças Armadas, órgãos de assessoramento do Presidente da República tem por atribuições:

I - Proceder aos estudos para a fixação da Política, da Estratégia e da Doutrina Militares, bem como elaborar e coordenar os planos e programas decorrentes;

II - Estabelecer os planos para emprego das Forças Combinadas ou Conjuntas e de forças singulares destacadas para participar de operações militares no exterior, levando em consideração os estudos e as sugestões dos Ministros Militares competentes;

III - Coordenar as informações estratégicas no Campo Militar;

IV - Coordenar, no que transcenda os objetivos específicos e as disponibilidades previstas no Orçamento dos Ministérios Militares, os planos de pesquisas, de desenvolvimento e de mobilização das Forças Armadas e os programas de aplicação de recursos decorrentes.

V - Coordenar as representações das Forças Armadas no País e no exterior;

VI - Proceder aos estudos e preparar as decisões sobre assuntos que lhe forem submetidos pelo Presidente da República.

Art. 51. A Chefia do Estado-Maior das Forças Amadas é exercida por um oficial-general do mais alto posto nomeado pelo Presidente da República, obedecido, em princípio, o critério de rodízio entre as Forças Armadas.

Art. 52. As funções de Estado-Maior e Serviços no Estado-Maior das Forças Armadas são exercidas por oficiais das três Forças singulares.

Art. 53. O Conselho de Chefes de Estado-Maior, constituído do Chefe do Estado-Maior das Forças Armadas e dos Chefes do Estado-Maior das Forças singulares, reúne-se periodicamente, sob a presidência do primeiro, para apreciação de assuntos específicos do Estado-Maior das Forças Armadas e os de interesse comum a mais de uma das Forças singulares.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

CAPÍTULO III
DOS MINISTÉRIOS MILITARES
SEÇÃO I
Do Ministério da Marinha

Art. 54. O Ministério da Marinha administra os negócios da Marinha de Guerra e tem como atribuição principal a preparação desta para o cumprimento de sua destinação constitucional.

§ 1º Cabe ao Ministério da Marinha;

I - Propor a organização e providenciar o aparelhamento e adestramento das Forças Navais e Aeronavais e do Corpo de Fuzileiros Navais, inclusive para integrarem Forças Combinadas ou Conjuntas.

II - Orientar e realizar pesquisas e desenvolvimento de interesse da Marinha, obedecido o previsto no item V do art. 50 da presente Lei.

III - Estudar e propor diretrizes para a política marítima nacional.

§ 2º Ao Ministério da Marinha competem ainda as seguintes atribuições subsidiárias;

I - Orientar e controlar a Marinha Mercante Nacional e demais atividades correlatas no que interessa à segurança nacional e prover a segurança da navegação, seja ela marítima, fluvial ou lacustre.

II - Exercer a polícia naval.

Art. 55. O Ministro da Marinha exerce a direção geral do Ministério da Marinha e é o Comandante Superior da Marinha de Guerra.

Art. 56. A Marinha de Guerra compreende suas organizações próprias, pessoal em serviço ativo e sua reserva, inclusive as formações auxiliares conforme fixado em lei.

Art. 57. O Ministério da Marinha é constituído de:

I - Órgãos de Direção Geral.

- Almirantado (Alto Comando da Marinha de Guerra).
- Estado Maior da Armada.

II - Órgãos de Direção Setorial, organizados em base departamental (art. 24).

III - Órgãos de Assessoramento.

- Gabinete do Ministro.
- Consultoria Jurídica.
- Conselho de Almirantes.
- Outros Conselhos e Comissões.

IV - Órgãos de Apoio.

- Diretorias e outros órgãos.

V - Forças Navais e Aeronavais (elementos próprios - navios e helicópteros - e elementos destacados da Força Aérea Brasileira).

- Corpo de Fuzileiros Navais.
- Distritos Navais.
- Comando do Controle Naval do Tráfego Marítimo.

SEÇÃO II
Do Ministério do Exército

Art. 59. O Ministério do Exército administra os negócios do Exército e tem, como atribuição principal a preparação do Exército para o cumprimento da sua destinação constitucional.

§ 1º Cabe ao Ministério do Exército:

I - Propor a organização e providenciar o aparelhamento e o adestramento das Forças Terrestres, inclusive para integrarem Forças Combinadas ou Conjuntas.

II - Orientar e realizar pesquisas e desenvolvimento de interesse do Exército, obedecido o previsto no item V do art. 50 da presente lei.

§ 2º Ao Ministério do Exército compete ainda propor as medidas para a efetivação do disposto no Parágrafo único do art. 46 da presente lei.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 60. O Ministro do Exército exerce a direção geral das atividades do Ministério e é o Comandante Superior do Exército.

Art. 61. O Exército é constituído do Exército ativo e sua Reserva.
§ 1° O Exército ativo é a parte do Exército organizada e aparelhada para o cumprimento de sua destinação constitucional e em pleno exercício de suas atividades.
§ 2° Constitui a Reserva do Exército todo o pessoal sujeito à incorporação no Exército ativo, mediante mobilização ou convocação, e as forças e organizações auxiliares, conforme fixado em lei.

Art. 62. O Ministério do Exército compreende:
I - Órgãos de Direção Geral
- Alto Comando do Exército.
- Estado-Maior do Exército.
- Conselho Superior de Economia e Finanças.
II - Órgãos de Direção Setorial, organizados em base departamental (art. 24)

III - Órgãos de Assessoramento
- Gabinete do Ministro.
- Consultoria Jurídica.
- Secretaria Geral.
- Outros Conselhos e Comissões.

IV - Órgãos de Apoio
- Diretorias e outros órgãos.

V - Forças Terrestres
- Órgãos Territoriais.

SEÇÃO III
Do Ministério da Aeronáutica

Art. 63. O Ministério da Aeronáutica administra os negócios da Aeronáutica e tem como atribuições principais a preparação da Aeronáutica para o cumprimento de sua destinação constitucional e a orientação, a coordenação e o controle das atividades da Aviação Civil.
Parágrafo único. Cabe ao Ministério da Aeronáutica:
I - Estudar e propor diretrizes para a Política Aeroespacial Nacional.
II - Propor a organização e providenciar o aparelhamento e o adestramento da Força Aérea Brasileira, inclusive de elementos para integrar as Forças Combinadas ou Conjuntas.
III - Orientar, coordenar e controlar as atividades da Aviação Civil, tanto comerciais como privadas e desportivas.
IV - Estabelecer, equipar e operar, diretamente ou mediante autorização ou concessão, a infraestrutura aeronáutica, inclusive os serviços de apoio necessárias à navegação aérea.
V - Orientar, incentivar e realizar pesquisas e desenvolvimento de interesse da Aeronáutica, obedecido, quanto às de interesse militar, ao prescrito no item IV do art. 50 da presente lei.
VI - Operar o Correio Aéreo Nacional.

Art. 64. O Ministro da Aeronáutica exerce a direção geral das atividades do Ministério e é o Comandante-em-Chefe da Força Aérea Brasileira.

Art. 65. A Força Aérea Brasileira é a parte da Aeronáutica organizada e aparelhada para o cumprimento de sua destinação constitucional.
Parágrafo único. Constituí a reserva da Aeronáutica todo o pessoal sujeito à incorporação na Força Aérea Brasileira, mediante mobilização ou convocação, e as organizações auxiliares, conforme fixado em lei.

Art. 66. O Ministério da Aeronáutica compreende:
I - Órgãos de Direção Geral:
- Alto Comando da Aeronáutica
- Estado-Maior da Aeronáutica

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

- Inspetoria Geral da Aeronáutica

II - Órgãos de Direção Setorial, organizados em base departamental (art. 24):
- Departamento de Aviação Civil
- Departamento de Pesquisas e Desenvolvimento

III - Órgãos de Assessoramento:
- Gabinete do Ministro
- Consultoria Jurídica
- Conselhos e Comissões

IV - Órgãos de Apoio:
- Comandos, Diretorias, Institutos, Serviços e outros órgãos

V - Força Aérea Brasileira:
- Comandos Aéreos (inclusive elementos para integrar Forças Combinadas ou Conjuntas) - Comandos Territoriais.

CAPÍTULO IV
DISPOSIÇÃO GERAL

Art. 67. O Almirantado (Alto Comando da Marinha de Guerra), o Alto Comando do Exército e o Alto Comando da Aeronáutica, a que se referem os arts 57, 62 e 66 são órgãos integrantes da Direção Geral do Ministério da Marinha, do Exército e da Aeronáutica cabendo-lhes assessorar os respectivos Ministros, principalmente:

a) nos assuntos relativos à política militar peculiar à Força singular;

b) nas matérias de relevância - em particular, de organização, administração e logística - dependentes de decisão ministerial;

c) na seleção do quadro de Oficiais Generais.

TITULO X
DAS NORMAS DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E DE CONTABILIDADE

Art. 68. O Presidente da República prestará anualmente ao Congresso Nacional as contas relativas ao exercício anterior, sobre as quais dará parecer prévio o Tribunal de Contas.

Art. 69. Os órgãos da Administração Direta observarão um plano de contas único e as normas gerais de contabilidade e da auditoria que forem aprovados pelo Governo.

Art. 70. Publicados a lei orçamentária ou os decretos de abertura de créditos adicionais, as unidades orçamentárias, os órgãos administrativos, os de contabilização e os de fiscalização financeira ficam, desde logo, habilitados a tomar as providências cabíveis para o desempenho das suas tarefas.

Art. 71. A discriminação das dotações orçamentárias globais de despesas será feita:

I - No Poder Legislativo e órgãos auxiliares, pelas Mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal e pelo Presidente do Tribunal de Contas.

II - No Poder Judiciário, pelos Presidentes dos Tribunais e demais órgãos competentes.

III - No Poder Executivo, pelos Ministros de Estado ou dirigentes de órgãos da Presidência da República.

Art. 72. Com base na lei orçamentária, créditos adicionais e seus atos complementares, o órgão central da programação financeira fixará as cotas e prazos de utilização de recursos pelos órgãos da Presidência da República, pelos Ministérios e pelas autoridades dos Poderes Legislativo e Judiciário para atender à movimentação dos créditos orçamentários ou adicionais.

§ 1º Os Ministros de Estado e os dirigentes de Órgãos da Presidência da República aprovarão a programação financeira setorial e autorizarão às unidades administrativas a movimentar os respectivos créditos, dando ciência ao Tribunal de Contas.

§ 2º O Ministro de Estado, por proposta do Inspetor Geral de Finanças, decidirá quanto aos limites de descentralização da administração dos créditos, tendo em conta as atividades peculiares de cada órgão.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 73. Nenhuma despesa poderá ser realizada sem a existência de crédito que a comporte ou quando imputada a dotação imprópria, vedada expressamente qualquer atribuição de fornecimento ou prestação de serviços cujo custo exceda aos limites previamente fixados em lei.

Parágrafo único. Mediante representação do órgão contábil serão impugnados quaisquer atos referentes a despesas que incidam na proibição do presente artigo.

Art. 74. Na realização da receita e da despesa pública será utilizada a via bancária, de acordo com as normas estabelecidas em regulamento.

§ 1º Nos casos em que se torne indispensável a arrecadação de receita diretamente pelas unidades administrativas, o recolhimento à conta bancária far-se-á no prazo regulamentar.

§ 2º O pagamento de despesa, obedecidas as normas que regem a execução orçamentária (lei nº 4.320, de 17 de março de 1964), far-se-á mediante ordem bancária ou cheque nominativo, contabilizado pelo órgão competente e obrigatoriamente assinado pelo ordenador da despesa e pelo encarregado do setor financeiro.

§ 3º Em casos excepcionais, quando houver despesa não atendível pela via bancária, as autoridades ordenadoras poderão autorizar suprimentos de fundos, de preferência a agentes afiançados, fazendo-se os lançamentos contábeis necessários e fixando-se prazo para comprovação dos gastos.

Art. 75. Os órgãos da Administração Federal prestarão ao Tribunal de Contas, ou suas delegações, os informes relativos à administração dos créditos orçamentários e facilitarão a realização das inspeções de controle externo dos órgãos de administração financeira, contabilidade e auditorias.

Parágrafo único. As informações previstas neste artigo são as imprescindíveis ao exercício da auditoria financeira e orçamentária, realizada com base nos documentos enumerados nos itens I e II do artigo 36 do Decreto-lei número 199, de 25 de fevereiro de 1967, vedada a requisição sistemática de documentos ou comprovantes arquivados nos órgãos da administração federal, cujo exame se possa realizar através das inspeções de controle externo.

Art. 76. Caberá ao Inspetor Geral de Finanças ou autoridade delegada autorizar a inscrição de despesas na conta "Restos a Pagar" (Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964), obedecendo-se na liquidação respectiva as mesmas formalidades fixadas para a administração dos créditos orçamentários.

Parágrafo Único. As despesas inscritas na conta de "Restos a Pagar" serão liquidadas quando do recebimento do material, da execução da obra ou da prestação do serviço, ainda que ocorram depois do encerramento do exercício financeiro.

Art. 77. Todo ato de gestão financeira deve ser realizado por força do documento que comprove a operação e registrado na contabilidade, mediante classificação em conta adequada.

Art. 78. O acompanhamento da execução orçamentária será feito pelos órgãos de contabilização.

§ 1° Em cada unidade responsável pela administração de créditos proceder-se-á sempre à contabilização destes.

§ 2° A contabilidade sintética ministerial caberá à Inspetoria Geral de Finanças.

§ 3 ° A contabilidade geral caberá à Inspetoria Geral de Finanças do Ministério da Fazenda.

§ 4º Atendidas as conveniências do serviço, um único órgão de contabilidade analítica poderá encarregar-se da contabilização para várias unidades operacionais do mesmo ou de vários Ministérios.

§ 5° Os documentos relativos à escrituração dos atos da receita e despesa ficarão arquivados no órgão de contabilidade analítica e à disposição das autoridades responsáveis pelo acompanhamento administrativo e fiscalização financeira e, bem assim, dos agentes incumbidos do controle externo, de competência do Tribunal de Contas.

Art. 79. A contabilidade deverá apurar os custos dos serviços de forma a evidenciar os resultados da gestão.

Art. 80. Os órgãos de contabilidade inscreverão como responsável todo o ordenador da despesa, o qual só poderá ser exonerado de sua responsabilidade após julgadas regulares suas contas pelo Tribunal de Contas.

§ 1° Ordenador de despesas é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

§ 2º O ordenador de despesa, salvo conivência, não é responsável por prejuízos causados à Fazenda Nacional decorrentes de atos praticados por agente subordinado que exorbitar das ordens recebidas.

§ 3º As despesas feitas por meio de suprimentos, desde que não impugnadas pelo ordenador, serão escrituradas e incluídas na sua tomada de contas, na forma prescrita; quando impugnadas, deverá o ordenador determinar imediatas providências administrativas para a apuração das responsabilidades e imposição das penalidades cabíveis, sem prejuízo do julgamento da regularidade das contas pelo Tribunal de Contas.

Art. 81. Todo ordenador de despesa ficará sujeito a tomada de contas realizada pelo órgão de contabilidade e verificada pelo órgão de auditoria interna, antes de ser encaminhada ao Tribunal de Contas (artigo 82).

Parágrafo único. O funcionário que receber suprimento de fundos, na forma do disposto no art. 74, § 3º, é obrigado a prestar contas de sua aplicação procedendo-se, automaticamente, a tomada de contas se não o fizer no prazo assinalado.

Art. 82. As tomadas de contas serão objeto de pronunciamento expresso do Ministro de Estado, dos dirigentes de órgãos da Presidência da República ou de autoridade a quem estes delegarem competência, antes de seu encaminhamento ao Tribunal de Contas para os fins constitucionais e legais.

§ 1º A tomada de contas dos ordenadores, agentes recebedores, tesoureiros ou pagadores será feita no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias do encerramento do exercício financeiro pelos órgãos encarregados da contabilidade analítica e, antes de ser submetida a pronunciamento do Ministro de Estado, dos dirigentes de órgãos da Presidência da República ou da autoridade a quem estes delegarem competência, terá sua regularidade certificada pelo órgão de auditoria.

§ 2º Sem prejuízo do encaminhamento ao Tribunal de Contas, a autoridade a que se refere o parágrafo anterior no caso de irregularidade, determinará as providências que, a seu critério, se tornarem indispensáveis para resguardar o interesse público e a probidade na aplicação dos dinheiros públicos, dos quais dará ciência oportunamente ao Tribunal de Contas.

§ 3° Sempre que possível, desde que não retardem nem dificultem as tomadas de contas, estas poderão abranger conjuntamente a dos ordenadores e tesoureiros ou pagadores.

Art. 83. Cabe aos detentores de suprimentos de fundos fornecer indicação precisa dos saldos em seu poder em 31 de dezembro, para efeito de contabilização e reinscrição da respectiva responsabilidade pela sua aplicação em data posterior, observados os prazos assinalados pelo ordenador da despesa.

Parágrafo único. A importância aplicada até 31 de dezembro será comprovada até 15 de janeiro seguinte.

Art. 84. Quando se verificar que determinada conta não foi prestada, ou que ocorreu desfalque, desvio de bens ou outra irregularidade de que resulte prejuízo para a Fazenda Pública, as autoridades administrativas, sob pena de corresponsabilidade e sem embargo dos procedimentos disciplinares, deverão tomar imediatas providência para assegurar o respectivo ressarcimento e instaurar a tomada de contas, fazendo-se as comunicações a respeito ao Tribunal de Contas.

Art. 85. A Inspetoria Geral de Finanças, em cada Ministério, manterá atualizada relação de responsáveis por dinheiros, valores e bens públicos, cujo rol deverá ser transmitido anualmente ao Tribunal de Contas, comunicando-se trimestralmente as alterações.

Art. 86. A movimentação dos créditos destinados à realização de despesas reservadas ou confidenciais será feita sigilosamente e nesse caráter serão tomadas as contas dos responsáveis.

Art. 87. Os bens móveis, materiais e equipamentos em uso ficarão sob a responsabilidade dos chefes de serviço, procedendo-se periodicamente a verificações pelos competentes órgãos de controle.

Art. 88. Os estoques serão obrigatoriamente contabilizados, fazendo-se a tomada anual das contas dos responsáveis.

Art. 89. Todo aquele que, a qualquer título, tenha a seu cargo serviço de contabilidade da União é pessoalmente responsável pela exatidão das contas e oportuna apresentação dos balancetes, balanços e demonstrações contábeis dos atos relativos à administração financeira e patrimonial do setor sob sua jurisdição.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 90. Responderão pelos prejuízos que causarem à Fazenda Pública o ordenador de despesas e o responsável pela guarda de dinheiros, valores e bens.

Art. 91. Sob a denominação de Reserva de Contingência, o orçamento anual poderá conter dotação global não especificamente destinada a determinado órgão, unidade orçamentária, programa ou categoria econômica, cujos recursos serão utilizados para abertura de créditos adicionais.

Art. 92. Com o objetivo de obter maior economia operacional e racionalizar a execução da programação financeira de desembolso, o Ministério da Fazenda promoverá a unificação de recursos movimentados pelo Tesouro Nacional através de sua Caixa junto ao agente financeiro da União.

Parágrafo único. Os saques contra a Caixa do Tesouro só poderão ser efetuados dentro dos limites autorizados pelo Ministro da Fazenda ou autoridade delegada.

Art. 93. Quem quer que utilize dinheiros públicos terá de justificar seu bom e regular emprego na conformidade das leis, regulamentos e normas emanadas das autoridades administrativas competentes.

TITULO XI
DAS DISPOSIÇÕES REFERENTES AO PESSOAL CIVIL
CAPÍTULO I
DAS NORMAS GERAIS

Art. 94. O Poder Executivo promoverá a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do Serviço Público Civil, com o objetivo de ajustá-las aos seguintes princípios:

I - Valorização e dignificação da função pública e ao servidor público.

II - Aumento da produtividade.

III - Profissionalização e aperfeiçoamento do servidor público; fortalecimento do Sistema do Mérito para ingresso na função pública, acesso a função superior e escolha do ocupante de funções de direção e assessoramento.

IV - Conduta funcional pautada por normas éticas cuja infração incompatibilize o servidor para a função.

V - Constituição de quadros dirigentes, mediante formação e aperfeiçoamento de administradores capacitados a garantir a qualidade, produtividade e continuidade da ação governamental, em consonância com critérios éticos especialmente estabelecidos.

VI - Retribuição baseada na classificação das funções a desempenhar, levando-se em conta o nível educacional exigido pelos deveres e responsabilidade do cargo, a experiência que o exercício deste requer, a satisfação de outros requisitos que se reputarem essenciais ao seu desempenho e às condições do mercado de trabalho.

VII - Organização dos quadros funcionais, levando-se em conta os interesses de recrutamento nacional para certas funções e a necessidade de relacionar ao mercado de trabalho local ou regional o recrutamento, a seleção e a remuneração das demais funções.

VIII - Concessão de maior autonomia aos dirigentes e chefes na administração de pessoal, visando a fortalecer a autoridade do comando, em seus diferentes graus, e a dar-lhes efetiva responsabilidade pela supervisão e rendimento dos serviços sob sua jurisdição.

IX - Fixação da quantidade de servidores, de acordo com as reais necessidades de funcionamento de cada órgão, efetivamente comprovadas e avaliadas na oportunidade da elaboração do orçamento-programa, e estreita observância dos quantitativos que forem considerados adequados pelo Poder Executivo no que se refere aos dispêndios de pessoal. Aprovação das lotações segundo critérios objetivos que relacionam a quantidade de servidores às atribuições e ao volume de trabalho do órgão.

X - Eliminação ou reabsorção do pessoal ocioso, mediante aproveitamento dos servidores excedentes, ou reaproveitamento aos desajustados em funções compatíveis com as suas comprovadas qualificações e aptidões vocacionais, impedindo-se novas admissões, enquanto houver servidores disponíveis para a função.

XI - Instituição, pelo Poder Executivo, de reconhecimento do mérito aos servidores que contribuam com sugestões, planos e projetos não elaborados em decorrência do exercício de suas funções e dos quais possam resultar aumento de produtividade e redução dos custos operacionais da administração.

XII - Estabelecimento de mecanismos adequados à apresentação por parte dos servidores, nos vários níveis organizacionais, de suas reclamações e reivindicações, bem como à rápida apreciação, pelos órgãos administrativos competentes, dos assuntos nelas contidos.

XIII - Estímulo ao associativismo dos servidores para fins sociais e culturais.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Parágrafo único. O Poder Executivo encaminhará ao Congresso Nacional mensagens que consubstanciem a revisão de que trata este artigo.

Art. 95. O Poder Executivo promoverá as medidas necessárias à verificação da produtividade do pessoal a ser empregado em quaisquer atividades da Administração Direta ou de autarquia, visando a colocá-lo em níveis de competição com a atividade privada ou a evitar custos injustificáveis de operação, podendo, por via de decreto executivo ou medidas administrativas, adotar as soluções adequadas, inclusive a eliminação de exigências de pessoal superiores às indicadas pelos critérios de produtividade e rentabilidade.

Art. 96. Nos termos da legislação trabalhista, poderão ser contratados especialistas para atender às exigências de trabalho técnico em institutos, órgãos de pesquisa e outras entidades especializadas da Administração Direta ou autarquia, segundo critérios que, para esse fim, serão estabelecidos em regulamento.

Art. 97. Os Ministros de Estado, mediante prévia e específica autorização do Presidente da República, poderão contratar os serviços de consultores técnicos e especialistas por determinado período, nos termos da legislação trabalhista.

CAPÍTULO II
DAS MEDIDAS DE APLICAÇÃO IMEDIATA

Art. 98. Cada unidade administrativa terá, no mais breve prazo, revista sua lotação, a fim de que passe a corresponder a suas estritas necessidades de pessoal e seja ajustada às dotações previstas no orçamento (art. 94 inciso IX).

Art. 99. O Poder Executivo adotará providências para a permanente verificação da existência de pessoal ocioso na Administração Federal, diligenciando para sua eliminação ou redistribuição imediata.

§ 1º Sem prejuízo da iniciativa do órgão de pessoal da repartição, todo responsável por setor de trabalho em que houver pessoal ocioso deverá apresentá-lo aos centros de redistribuição e aproveitamento de pessoal que deverão ser criados, em caráter temporário, sendo obrigatório o aproveitamento dos concursados.

§ 2º A redistribuição de pessoal ocorrerá sempre no interesse do Serviço Público, tanto na Administração Direta como em autarquia, assim como de uma para outra, respeitado o regime jurídico pessoal do servidor.

§ 3º O pessoal ocioso deverá ser aproveitado em outro setor, continuando o servidor a receber pela verba da repartição ou entidade de onde tiver sido deslocado, até que se tomem as providências necessárias à regularização da movimentação.

§ 4° Com relação ao pessoal ocioso que não puder ser utilizado na forma deste artigo, será observado o seguinte procedimento:

a) extinção dos cargos considerados desnecessários, ficando os seus ocupantes exonerados ou em disponibilidade, conforme gozem ou não de estabilidade, quando se tratar de pessoal regido pela legislação dos funcionários públicos;

b) dispensa, com a consequente indenização legal, dos empregados sujeitos ao regime da legislação trabalhista.

§ 5º Não se preencherá vaga nem se abrirá concurso na Administração Direta ou em autarquia, sem que se verifique, previamente, no competente centro de redistribuição de pessoal, a inexistência de servidor a aproveitar, possuidor da necessária qualificação.

§ 6º Não se exonerará, por força do disposto neste artigo, funcionário nomeado em virtude de concurso.

Art. 100. Instaurar-se-á processo administrativo para a demissão ou dispensa de servidor efetivo ou estável, comprovadamente ineficiente no desempenho dos encargos que lhe competem ou desidioso no cumprimento de seus deveres.

Art. 101. O provimento em cargos em comissão e funções gratificadas obedecerá a critérios a serem fixados por ato do Poder Executivo que:

a) definirá os cargos em comissão de livre escolha do Presidente da República;

b) estabelecerá os processos de recrutamento com base no Sistema do Mérito;

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

c) fixará as demais condições necessárias ao seu exercício.

Art. 102. É proibida a nomeação em caráter interino por incompatível com a exigência de prévia habilitação em concurso para provimento dos cargos públicos, revogadas todas as disposições em contrário.

Art. 103. Todo servidor que estiver percebendo vencimento, salário ou provento superior ao fixado para o cargo nos planos de classificação e remuneração, terá a diferença caracterizada como vantagem pessoal, nominalmente identificável, a qual em nenhuma hipótese será aumentada, sendo absorvida progressivamente pelos aumentos que vierem a ser realizados no vencimento, salário ou provento fixado para o cargo nos mencionados planos.

Art. 104. No que concerne ao regime de participação na arrecadação, inclusive cobrança da Dívida Ativa da União, fica estabelecido o seguinte:

I - Ressalvados os direitos dos denunciantes, a adjudicação de cota-parte de multas será feita exclusivamente aos Agentes Fiscais de Rendas Internas, Agentes Fiscais do Imposto de Renda, Agentes Fiscais do Imposto Aduaneiro, Fiscais Auxiliares de Impostos Internos e Guardas Aduaneiros e somente quando tenham os mesmos exercido ação direta, imediata e pessoal na obtenção de elementos destinados à instauração de autos de infração ou início de processos para cobrança dos débitos respectivos.

II - O regime de remuneração, previsto na Lei n° 1.711, de 28 de outubro de 1952, continuará a ser aplicado exclusivamente aos Agentes Fiscais de Rendas Internas, Agentes Fiscais do Imposto de Renda, Agentes Fiscais do Imposto Aduaneiro, Fiscais Auxiliares de Impostos Internos e Guardas Aduaneiros.

III - A partir da data da presente lei, fica extinto o regime de remuneração instituído a favor dos Exatores Federais, Auxiliares de Exatorias e Fiéis do Tesouro.

V - A participação, através do Fundo de Estímulo, e bem assim as percentagens a que se referem o art. 64 da Lei n° 3.244, de 14 de agosto de 1957, o Art. 109 da Lei nº 3.470, de 28 de novembro de 1958, os artigos 8º, § 2º e 9º da Lei nº 3.756, de 20 de abril de 1960, e o § 6º do art. 32 do Decreto-lei nº 147, de 3 de fevereiro de 1967, ficam também extintas.

Parágrafo único. Comprovada a adjudicação da cota-parte de multas com desobediência ao que dispõe o inciso I deste artigo, serão passíveis de demissão, tanto o responsável pela prática desse ato, quanto os servidores que se beneficiarem com as vantagens dele decorrentes.

Art. 105. Aos servidores que, na data da presente lei estiverem no gozo das vantagens previstas nos incisos III, IV e V do artigo anterior fica assegurado o direito de percebê-las, como diferença mensal, desde que esta não ultrapasse a média mensal que, àquele título, receberam durante o ano de 1966, e até que, por força dos reajustamentos de vencimentos do funcionalismo, o nível de vencimentos dos cargos que ocuparem alcance importâncias correspondente à soma do vencimento básico e da diferença de vencimento.

Art. 106. Fica extinta a Comissão de Classificação de Cargos transferindo-se ao DASP, seu acervo, documentação, recursos orçamentários e atribuições.

Art. 107. A fim de permitir a revisão da legislação e das normas regulamentares relativas ao pessoal do Serviço Público Civil, nos termos do disposto no art. 94, da presente lei, suspendem-se nesta data as readaptações de funcionários que ficam incluídas na competência do DASP.

Art. 108. O funcionário, em regime de tempo integral e dedicação exclusiva, prestará serviços em dois turnos de trabalho, quando sujeito a expediente diário.

Parágrafo único. Incorrerá em falta grave, punível com demissão, o funcionário que perceber a vantagem de que trata este artigo e não prestar serviços correspondentes e bem assim o chefe que atestar a prestação irregular dos serviços.

Art. 109. Fica revogada a legislação que permite a agregação de funcionários em cargos em comissão e em funções gratificadas, mantidos os direitos daqueles que, na data desta lei, hajam completado as condições estipuladas em lei para a agregação, e não manifestem, expressamente, o desejo de retornarem aos cargos de origem.

Parágrafo único. Todo agregado é obrigado a prestar serviços, sob pena de suspensão dos seus vencimentos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 110. Proceder-se-á à revisão dos cargos em comissão e das funções gratificadas da Administração Direta e das autarquias, para supressão daqueles que não corresponderem às estritas necessidades dos serviços, em razão de sua estrutura e funcionamento.

Art. 111. A colaboração de natureza eventual à Administração Pública Federal sob a forma de prestação de serviços, retribuída mediante recibo, não caracteriza, em hipótese alguma, vínculo empregatício com o Serviço Público Civil, e somente poderá ser atendida por dotação não classificada na rubrica "PESSOAL", e nos limites estabelecidos nos respectivos programas de trabalho.

Art. 112. O funcionário que houver atingido a idade máxima (setenta anos) prevista para aposentadoria compulsória não poderá exercer cargo em comissão ou função gratificada, nos quadros dos Ministérios, do DASP e das autarquias.

Art. 113. Revogam-se na data da publicação da presente lei, os Arts. 62 e 63 da Lei n° 1.711, de 28 de outubro de 1952, e demais disposições legais e regulamentares que regulam as readmissões no serviço público federal.

Art. 114. O funcionário público ou autárquico que, por força de dispositivo legal, puder manifestar opção para integrar quadro de pessoal de qualquer outra entidade e por esta aceita, terá seu tempo de serviço anterior, devidamente comprovado, averbado na instituição de previdência, transferindo-se para o INPS as contribuições pagas ao IPASE.

CAPÍTULO III
DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DO PESSOAL CIVIL

Art. 115. O Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) é o órgão central do sistema de pessoal, responsável pelo estudo, formulação de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos concernentes à administração do Pessoal Civil da União.

Parágrafo único. Haverá em cada Ministério um órgão de pessoal integrante do sistema de pessoal.

Art. 116. Ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP) incumbe:

I - Cuidar dos assuntos referentes ao pessoal civil da União, adotando medidas visando ao seu aprimoramento e maior eficiência.

II - Submeter ao Presidente da República os projetos de regulamentos indispensáveis à execução das leis que dispõem sobre a função pública e os servidores civis da União.

III - Zelar pela observância dessas leis e regulamentos, orientando, coordenando e fiscalizando sua execução, e expedir normas gerais obrigatórias para todos os órgãos.

IV - Estudar e propor sistema de classificação e de retribuição para o serviço civil administrando sua aplicação.

V - Recrutar e selecionar candidatos para os órgãos da Administração Direta e autarquias, podendo delegar, sob sua orientação, fiscalização e controle a realização das provas o mais próximo possível das áreas de recrutamento.

VI - Manter estatísticas atualizadas sobre os servidores civis, inclusive os da Administração Indireta.

VII - Zelar pela criteriosa aplicação dos princípios de administração de pessoal com vistas ao tratamento justo dos servidores civis, onde quer que se encontrem.

VIII - Promover medidas visando ao bem-estar social dos servidores civis da União e ao aprimoramento das relações humanas no trabalho.

IX - Manter articulação com as entidades nacionais e estrangeiras que se dedicam a estudos de administração de pessoal.

X - Orientar, coordenar e superintender as medidas de aplicação imediata (Capítulo II, deste Título).

Art. 117. O Departamento Administrativo do Pessoal Civil prestará às Comissões Técnicas do Poder Legislativo toda cooperação que for solicitada.

Parágrafo único. O Departamento deverá colaborar com o Ministério Público Federal nas causas que envolvam a aplicação da legislação do pessoal.

Art. 118. Junto ao Departamento haverá o Conselho Federal de Administração de Pessoal, que funcionará como órgão de consulta e colaboração no concernente à política de pessoal do Govêrno e opinará na esfera administrativa, quando solicitado pelo Presidente da República ou pelo Diretor-Geral

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

do DASP nos assuntos relativos à administração de pessoal civil, inclusive quando couber recurso de decisão dos Ministérios, na forma estabelecida em regulamento.

Art. 119. O Conselho Federal de Administração de Pessoal será presidido pelo Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Pessoal Civil e constituído de quatro membros, com mandato de três anos, nomeados pelo Presidente da República, sendo: dois funcionários, um da Administração Direta e outro da Indireta, ambos com mais de vinte anos de Serviço Público da União, com experiência em administração e relevante folha de serviços; um especialista em direito administrativo; e um elemento de reconhecida experiência no setor de atividade privada.

§ 1° O Conselho reunir-se-á ordinariamente duas vezes por mês e, extraordinariamente, por convocação de seu presidente.

§ 2° O Conselho contará com o apoio do Departamento, ao qual ficarão afetos os estudos indispensáveis ao seu funcionamento e, bem assim, o desenvolvimento e a realização dos trabalhos compreendidos em sua área de competência.

§ 3º Ao Presidente e aos Membros do Conselho é vedada qualquer atividade político-partidária, sob pena de exoneração ou perda de mandato.

Art. 120. O Departamento prestará toda cooperação solicitada pelo Ministro responsável pela Reforma Administrativa.

Art. 121. As medidas relacionadas com o recrutamento, seleção, aperfeiçoamento e administração do assessoramento superior da Administração Civil, de aperfeiçoamento de pessoal para o desempenho dos cargos em comissão e funções gratificadas a que se referem o art. 101 e seu inciso II (Título XI, Capítulo II) e de outras funções de supervisão ou especializadas, constituirão encargo de um Centro de Aperfeiçoamento, órgão autônomo vinculado ao Departamento Administrativo do Pessoal Civil.

Parágrafo único. O Centro de Aperfeiçoamento promoverá direta ou indiretamente mediante convênio, acordo ou contrato, a execução das medidas de sua atribuição.

CAPÍTULO IV
DO ASSESSORAMENTO SUPERIOR DA ADMINISTRAÇÃO CIVIL

Art. 122. O Assessoramento Superior da Administração Civil compreenderá determinadas funções de assessoramento aos Ministros de Estado, definidas por decreto e fixadas em número limitado para cada Ministério civil, observadas as respectivas peculiariedades de organização e funcionamento.

§ 1º As funções a que se refere este artigo, caracterizadas pelo alto nível de especificidade, complexidade e responsabilidade, serão objeto de rigorosa individualização e a designação para o seu exercício somente poderá recair em pessoas de comprovada idoneidade, cujas qualificações, capacidade e experiência específicas sejam examinadas, aferidas e certificadas por órgão próprio, na forma definida em regulamento.

§ 2º O exercício das atividades de que trata este artigo revestirá a forma de locação de serviços regulada mediante contrato individual, em que se exigirá tempo integral e dedicação exclusiva, não se lhe aplicando o disposto no artigo 35 do Decreto-lei número 81, de 21 de dezembro de 1966, na redação dada pelo artigo 1º do Decreto-lei número 177, de 16 de fevereiro de 1967.

§ 3º A prestação dos serviços a que alude este artigo será retribuída segundo critério fixado em regulamento, tendo em vista a avaliação de cada função em face das respectivas especificações, e as condições vigentes no mercado de trabalho.

Art. 123. O servidor público designado para as funções de que trata o artigo anterior ficará afastado do respectivo cargo ou emprego enquanto perdurar a prestação de serviços, deixando de receber o vencimento ou salário correspondente ao cargo ou emprego público.

Parágrafo único. Poderá a designação para o exercício das funções referidas no artigo anterior recair em ocupante de função de confiança ou cargo em comissão diretamente subordinados ao Ministro de Estado, caso em que deixará de receber, durante o período de prestação das funções de assessoramento superior, o vencimento ou gratificação do cargo em comissão ou função de confiança.

Art. 124. O disposto no presente Capítulo poderá ser estendido, por decreto, a funções da mesma natureza vinculadas aos Ministérios Militares e órgãos integrantes da Presidência da República.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

TITULO XII
(Revogado)

TITULO XIII
DA REFORMA ADMINISTRATIVA

Art. 145. A Administração Federal será objeto de uma reforma de profundidade para ajustá-la às disposições da presente lei e, especialmente, às diretrizes e princípios fundamentais enunciados no Título II, tendo-se como revogadas, por força desta lei, e à medida que sejam expedidos os atos a que se refere o art. 146, parágrafo único, alínea b, as disposições legais que forem com ela colidentes ou incompatíveis.

Parágrafo único. A aplicação da presente lei deverá objetivar, prioritariamente, a execução ordenada dos serviços da Administração Federal, segundo os princípios nela enunciados e com apoio na instrumentação básica adotada, não devendo haver solução de continuidade.

Art. 146. A Reforma Administrativa, iniciada com esta lei, será realizada por etapas, à medida que se forem ultimando as providências necessárias à sua execução

Parágrafo único. Para os fins deste artigo, o Poder Executivo:

a) promoverá o levantamento das leis, decretos e atos regulamentares que disponham sobre a estruturação, funcionamento e competência dos órgãos da Administração Federal, com o propósito de ajustá-los às disposições desta Lei;

b) obedecidas as diretrizes, princípios fundamentais e demais disposições da presente lei expedirá progressivamente os atos de reorganização, reestruturação lotação, definição de competência, revisão de funcionamento e outros necessários a efetiva implantação da reforma.

Art. 147. A orientação, coordenação e supervisão das providências de que trata este Título ficarão a cargo do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, podendo, entretanto, ser atribuídas a um Ministro Extraordinário para a Reforma Administrativa, caso em que a este caberão os assuntos de organização administrativa.

Art. 148. Para atender às despesas decorrentes de execução da Reforma Administrativa, fica autorizada a abertura pelo Ministério da Fazenda do crédito especial de NCr$20.000.000,00 (vinte milhões de cruzeiros novos), com vigência nos exercícios de 1967 a 1968.

§ 1º Os recursos do crédito aberto neste artigo incorporar-se-ão ao "Fundo de Reforma Administrativa", que poderá receber doações e contribuições destinadas ao aprimoramento da Administração Federal.

§ 2° O Fundo de Reforma Administrativa, cuja utilização será disciplinada em regulamento, será administrado por um órgão temporário de implantação da Reforma Administrativa, que funcionará junto ao Ministro responsável pela Reforma Administrativa.

Art. 149. Na implantação da reforma programada, inicialmente, a organização dos novos Ministérios e bem assim, prioritariamente, a instalação dos Órgãos Centrais, a começar pelos de planejamento, coordenação e de controle financeiro (art. 22, item I) e pelos órgãos centrais dos sistemas (art. 31).

Art. 150. Até que os quadros de funcionários sejam ajustados à Reforma Administrativa, o pessoal que os integra, sem prejuízo de sua situação funcional para os efeitos legais, continuará a servir nos órgãos em que estiver lotado, podendo passar a ter exercício, mediante requisição, nos órgãos resultantes de desdobramento ou criados em virtude da presente lei.

Art. 151. (Revogado).

Art. 152. A finalidade e as atribuições dos órgãos da Administração Direta regularão o estabelecimento das respectivas estruturas e lotações de pessoal.

Art. 153. Para implantação da Reforma Administrativa poderão ser ajustados estudos e trabalhos técnicos a serem realizados por pessoas físicas ou jurídicas, nos termos das normas que se estabelecerem em decreto.

Art. 154. Os decretos e regulamentos expedidos para execução da presente lei disporão sobre a subordinação e vinculação de órgãos e entidades aos diversos Ministérios, em harmonia com a área de competência destes, disciplinando a transferência de repartições e órgãos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

TITULO XIV
DAS MEDIDAS ESPECIAIS DE COORDENAÇÃO
CAPÍTULO I
DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Art. 155. As iniciativas e providências que contribuem para o estímulo e intensificação das atividades de ciência e tecnologia, serão objeto de coordenação com o propósito de acelerar o desenvolvimento nacional através da crescente participação do País no progresso científico e tecnológico.

CAPÍTULO II
DA POLÍTICA NACIONAL DE SAÚDE

Art. 156. A formulação e Coordenação da política nacional de saúde, em âmbito nacional e regional, caberá ao Ministério da Saúde.

§ 1º Com o objetivo de melhor aproveitar recursos e meios disponíveis e de obter maior produtividade, visando a proporcionar efetiva assistência médico-social à comunidade, promoverá o Ministério da Saúde a coordenação, no âmbito regional das atividades de assistência médico-social, de modo a entrosar as desempenhadas por órgãos federais, estaduais, municipais, do Distrito Federal, dos Territórios e das entidades do setor privado.

§ 2º Na prestação da assistência médica dar-se-á preferência à celebração de convênios com entidades públicas e privadas, existentes na comunidade.

CAPÍTULO III
DO ABASTECIMENTO NACIONAL

Art. 157. As medidas relacionadas com a formulação e execução da política nacional do abastecimento serão objeto de coordenação na forma estabelecida em decreto.

Art. 158. Se não considerar oportunas as medidas consubstanciadas no artigo anterior, o Governo poderá atribuir a formulação e coordenação da política nacional do abastecimento a uma Comissão Nacional de Abastecimento, órgão interministerial, cuja composição, atribuições e funcionamento serão fixados por decreto e que contará com o apoio da Superintendência Nacional do Abastecimento.

Art. 159. Fica extinto o Conselho Deliberativo da Superintendência Nacional do Abastecimento, de que trata a Lei Delegada n° 5, de 26 de setembro de 1962.

Art. 160. A Superintendência Nacional do Abastecimento ultimará, no mais breve prazo, a assinatura de convênios com os Estados, Prefeitura do Distrito Federal e Territórios com o objetivo de transferir-lhes os encargos de fiscalização atribuídos àquela Superintendência.

CAPÍTULO IV
DA INTEGRAÇÃO DOS TRANSPORTES

Art. 161. Ficam extintos os Conselhos Setoriais de Transportes que atualmente funcionam junto às autarquias do Ministério da Viação e Obras Públicas, sendo as respectivas funções absorvidas pelo Conselho Nacional de Transportes, cujas atribuições, organização e funcionamento serão regulados em decreto.

Art. 162. Tendo em vista a integração em geral dos transportes, a coordenação entre os Ministérios da Aeronáutica e dos Transportes será assegurada pelo Conselho Nacional de Transportes que se pronunciará obrigatoriamente quanto aos assuntos econômico-financeiros da aviação comercial e, em particular, sobre:

a) concessão de linhas, tanto nacionais como no exterior;
b) tarifas;
c) subvenções;
d) salários (de acordo com a política salarial do Governo).

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 163. O Conselho será presidido pelo Ministro de Estado dos Transportes e dele participará, como representante do Ministério da Aeronáutica, o chefe do órgão encarregado dos assuntos da aeronáutica civil.

Art. 164. O Poder Executivo, se julgar conveniente, poderá formular a integração no Ministério dos Transportes, das atividades concernentes à aviação comercial, compreendendo linhas aéreas regulares, subvenções e tarifas, permanecendo sob a competência da Aeronáutica Militar as demais atribuições constantes do item IV e as do item V do Parágrafo único do art. 63 e as relativas ao controle de pessoal e das aeronaves.

§ 1° A integração poderá operar-se gradualmente, celebrando-se, quando necessário, convênios entre os dois Ministérios.

§ 2° Promover-se-á, em consequência, o ajuste das atribuições cometidas ao Conselho Nacional de Transportes nesse particular.

CAPÍTULO V
DAS COMUNICAÇÕES

Art. 165. O Conselho Nacional de Telecomunicações, cujas atribuições, organização e funcionamento serão objeto de regulamentação pelo Poder Executivo, passará a integrar, como órgão normativo, de consulta, orientação e elaboração da política nacional de telecomunicações, a estrutura do Ministério das Comunicações, logo que este se instale, e terá a seguinte composição:

I - Presidente, o Secretário-Geral do Ministério das Comunicações;
II - Representante do maior partido de oposição no CONGRESSO NACIONAL;
III - Representante do Ministério da Educação e Cultura.
IV - Representante do Ministério da Justiça.
V - Representante do maior partido que apoia o Governo no CONGRESSO NACIONAL;
VI - Representante do Ministério da Indústria e Comércio.
VII - Representante dos Correios e Telégrafos.
VIII - Representante do Departamento Nacional de Telecomunicações.
IX - Representante da Empresa Brasileira de Telecomunicações.
X - Representante das Empresas Concessionárias de Serviços de Telecomunicações.
XI - Representante do Ministério da Marinha;
XII - Representante do Ministério do Exército;
XIII - Representante do Ministério da Aeronáutica.

Parágrafo único. O Departamento Nacional de Telecomunicações passa a integrar, como Órgão Central (art. 22, inciso II), o Ministério das Comunicações.

Art. 166. A exploração dos troncos interurbanos, a cargo da Empresa Brasileira de Telecomunicações, poderá, conforme as conveniências econômicas e técnicas do serviço, ser feita diretamente ou mediante contrato, delegação ou convênio.

Parágrafo único. A Empresa Brasileira de Telecomunicações poderá ser acionista de qualquer das empresas com que tiver tráfego-mútuo.

Art. 167. Fica o Poder Executivo autorizado a transformar o Departamento dos Correios e Telégrafos em entidade de Administração Indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações.

CAPÍTULO VI
DA INTEGRAÇÃO DAS FORÇAS ARMADAS
TITULO XV
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS
CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 170. O Presidente da República, por motivo relevante de interesse público, poderá avocar e decidir qualquer assunto na esfera da Administração Federal.

Art. 171. A Administração dos Territórios Federais, vinculados ao Ministério do Interior, exercer-se-á através de programas plurianuais, concordantes em objetivos e etapas com os planos gerais do Governo Federal.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

Art. 172. O Poder Executivo assegurará autonomia administrativa e financeira, no grau conveniente aos serviços, institutos e estabelecimentos incumbidos da execução de atividades de pesquisa ou ensino ou de caráter industrial, comercial ou agrícola, que por suas peculiaridades de organização e funcionamento, exijam tratamento diverso do aplicável aos demais órgãos da administração direta, observada sempre a supervisão ministerial.

§ 1º Os órgãos a que se refere este artigo terão a denominação genérica de Órgãos Autônomos.

§ 2º Nos casos de concessão de autonomia financeira, fica o Poder Executivo autorizado a instituir fundos especiais de natureza contábil, a cujo crédito se levarão todos os recursos vinculados às atividades do órgão autônomo, orçamentários e extra orçamentários, inclusive a receita própria.

Art. 173. Os atos de provimento de cargos públicos ou que determinarem sua vacância assim como os referentes a pensões, aposentadorias e reformas, serão assinados pelo Presidente da República ou, mediante delegação deste, pelos Ministros de Estado, conforme se dispuser em regulamento.

Art. 174. Os atos expedidos pelo Presidente da República ou Ministros de Estado, quando se referirem a assuntos da mesma natureza, poderão ser objeto de um só instrumento, e o órgão administrativo competente expedirá os atos complementares ou apostilas.

Art. 175. Para cada órgão da Administração Federal, haverá prazo fixado em regulamento para as autoridades administrativas exigirem das partes o que se fizer necessário à instrução de seus pedidos.

§ 1º As partes serão obrigatoriamente notificadas das exigências, por via postal, sob registro, ou por outra forma de comunicação direta.

§ 2º Satisfeitas as exigências, a autoridade administrativa decidirá o assunto no prazo fixado pelo regulamento, sob pena de responsabilização funcional.

Art. 176. Ressalvados os assuntos de caráter sigiloso, os órgãos do Serviço Público estão obrigados a responder às consultas feitas por qualquer cidadão, desde que relacionadas com seus legítimos interesses e pertinentes a assuntos específicos da repartição.

Parágrafo único. Os chefes de serviço e os servidores serão solidariamente responsáveis pela efetivação de respostas em tempo oportuno.

Art. 177. Os conselhos, comissões e outros órgãos colegiados que contarem com a representação de grupos ou classes econômicas diretamente interessados nos assuntos de sua competência, terão funções exclusivamente de consulta, coordenação e assessoramento, sempre que àquela representação corresponda um número de votos superior a um terço do total.

Parágrafo único. Excetuam-se do disposto neste artigo os órgãos incumbidos do julgamento de litígios fiscais e os legalmente competentes para exercer atribuições normativas e decisórias relacionadas com os impostos de importação e exportação, e medidas cambiais correlatas.

Art. 178. As autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, integrantes da Administração Federal Indireta, bem assim as fundações criadas pela União ou mantidas com recursos federais, sob supervisão ministerial, e as demais sociedades sob o controle direto ou indireto da União, que acusem a ocorrência de prejuízos, estejam inativas, desenvolvam atividades já atendidas satisfatoriamente pela iniciativa privada ou não previstas no objeto social, poderão ser dissolvidas ou incorporadas a outras entidades, a critério e por ato do Poder Executivo, resguardados os direitos assegurados, aos eventuais acionistas minoritários, nas leis e atos constitutivos de cada entidade.

Art. 179. Observado o disposto no art. 13 da Lei n° 4.320, de 17 de março de 1964, o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral atualizará, sempre que se fizer necessário, o esquema de discriminação ou especificação dos elementos da despesa orçamentária.

Art. 180. As atribuições previstas nos arts. 111 a 113, da Lei número 4.320, de 17 de março de 1964, passam para a competência do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral.

Art. 181. Para os fins do Título XIII desta Lei, poderá o Poder Executivo:

I - Alterar a denominação de cargos em comissão.

II - Reclassificar cargos em comissão, respeitada a tabela de símbolos em vigor.

III - Transformar funções gratificadas em cargos em comissão, na forma da lei.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

IV - Declarar extintos os cargos em comissão que não tiverem sido mantidos, alterados ou reclassificados até 31 de dezembro de 1968.

Art. 182. Nos casos dos incisos II e III do art. 5º e no do inciso I do mesmo artigo, quando se tratar de serviços industriais, o regime de pessoal será o da Consolidação das Leis do Trabalho; nos demais casos, o regime jurídico do pessoal será fixado pelo Poder Executivo.

Art. 183. As entidades e organizações em geral, dotadas de personalidade jurídica de direito privado, que recebem contribuições para fiscais e prestam serviços de interesse público ou social, estão sujeitas à fiscalização do Estado nos termos e condições estabelecidas na legislação pertinente a cada uma.

Art. 184. Não haverá, tanto em virtude da presente lei como em sua decorrência, aumento de pessoal nos quadros de funcionários civis e nos das Forças Armadas.

Art. 185. Incluem-se na responsabilidade do Ministério da Indústria e do Comércio a supervisão dos assuntos concernentes à indústria siderúrgica, à indústria petroquímica, à indústria automobilística, à indústria naval e à indústria aeronáutica.

Art. 186. A Taxa de Marinha Mercante, destinada a proporcionar à, frota mercante brasileira melhores condições de operação e expansão, será administrada pelo Órgão do Ministério dos Transportes, responsável pela navegação marítima e interior.

Art. 187. A Coordenação do Desenvolvimento de Brasília (CODEBRÁS) passa a vincular-se ao Ministro responsável pela Reforma Administrativa.

Art. 188. Toda pessoa natural ou jurídica - em particular, o detentor de qualquer cargo público - é responsável pela Segurança Nacional, nos limites definidos em lei. Em virtude de sua natureza ou da pessoa do detentor, não há cargo, civil ou militar, específico de segurança nacional, com exceção dos previstos em órgãos próprios do Conselho de Segurança Nacional.

§ 1º Na Administração Federal, os cargos públicos civis, de provimento em comissão ou em caráter efetivo, as funções de pessoal temporário, de obras e os demais empregos sujeitos à legislação trabalhista, podem ser exercidos por qualquer pessoa que satisfaça os requisitos legais.

§ 2º Cargo militar é aquele que, de conformidade com as disposições legais ou quadros de efetivos das Forças Armadas, só pode ser exercida por militar em serviço ativo.

CAPÍTULO II
DOS BANCOS OFICIAIS DE CRÉDITO

Art. 189. Sem prejuízo de sua subordinação técnica à autoridade monetária nacional, os estabelecimentos oficiais de crédito manterão a seguinte vinculação:

I - Ministério da Fazenda
- Banco Central da República
- Banco do Brasil
- Caixas Econômicas Federais

II - Ministério da Agricultura
- Banco Nacional do Crédito Cooperativo

III - Ministério do Interior
- Banco de Crédito da Amazônia
- Banco do Nordeste do Brasil
- Banco Nacional da Habitação

IV - Ministério do Planejamento e Coordenação Geral
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

CAPÍTULO III
DA PESQUISA ECONÔMICO-SOCIAL APLICADA E DO FINANCIAMENTO DE PROJETOS

Art. 190. É o Poder Executivo autorizado a instituir, sob a forma de fundação, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), com a finalidade de auxiliar o Ministro de Estado da Economia, Fazenda e Planejamento na elaboração e no acompanhamento da política econômica e promover atividade de pesquisa econômica aplicada nas áreas fiscal, financeira, externa e de desenvolvimento setorial.

Parágrafo único. O instituto vincular-se-á ao Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento.

Art. 191. Fica o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral autorizado, se o Governo julgar conveniente, a incorporar as funções de financiamento de estudo e elaboração de projetos e de programas do desenvolvimento econômico, presentemente afetos ao Fundo de Financiamento de Estudos e Projetos (FINEP), criado pelo Decreto nº 55.820, de 8 de março de 1965, constituindo para esse fim uma empresa pública, cujos estatutos serão aprovados por decreto, e que exercerá todas as atividades correlatadas de financiamento de projetos e programas e de prestação de assistência técnica essenciais ao planejamento econômico e social, podendo receber doações e contribuições e contrair empréstimos de fontes internas e externas.

CAPÍTULO IV
DOS SERVIÇOS GERAIS
CAPÍTULO V
DO MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

Art. 198. Levando em conta as peculiaridades do Ministério das Relações Exteriores, o Poder Executivo adotará a estrutura orgânica e funcional estabelecida pela presente Lei, e, no que couber, o disposto no seu Título XI.

CAPÍTULO VI
DOS NOVOS MINISTÉRIOS E DOS CARGOS

Art. 199. Ficam criados:

I – Revogado.

II - O Ministério do Interior, com absorção dos órgãos subordinados ao Ministro Extraordinário para Coordenação dos Organismos Regionais.

III - O Ministério das Comunicações, que absorverá o Conselho Nacional de Telecomunicações, o Departamento Nacional de Telecomunicações e o Departamento dos Correios e Telégrafos. (Vide Decreto-Lei nº 509, de 20.3.1969)

Art. 200. O Ministério da Justiça e Negócios Interiores passa a denominar-se Ministério da Justiça.

Art. 201. O Ministério da Viação e Obras Públicas passa a denominar-se Ministério dos Transportes.

Art. 202. O Ministério da Guerra passa a denominar-se Ministério do Exército.

Art. 203. O Poder Executivo expedirá os atos necessários à efetivação do disposto no Artigo 199, observadas as normas da presente Lei.

Art. 204. Fica alterada a denominação dos cargos de Ministro de Estado da Justiça e Negócios Interiores, Ministro de Estado da Viação e Obras Públicas e Ministro de Estado da Guerra, para, respectivamente, Ministro de Estado da Justiça, Ministro de Estado dos Transportes e Ministro de Estado do Exército.

Art. 205. Ficam criados os seguintes cargos:

I - Ministros de Estado do Interior, das Comunicações e do Planejamento e Coordenação Geral.

II - Em comissão:

a) Em cada Ministério Civil, Secretário-Geral, e Inspetor-Geral de Finanças.

b) Consultor Jurídico, em cada um dos Ministérios seguintes: Interior, Comunicações, Minas e Energia, e Planejamento e Coordenação Geral.

c) Diretor do Centro de Aperfeiçoamento, no Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP).

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

d) Diretor-Geral do Departamento dos Serviços Gerais, no Ministério da Fazenda.

Parágrafo único. À medida que se forem vagando, os cargos de Consultor Jurídico atualmente providos em caráter efetivo passarão a sê-lo em comissão.

Art. 206. Ficam fixados da seguinte forma os vencimentos dos cargos criados no Art. 205:

I - Ministro de Estado: igual aos dos Ministros de Estado existentes.

II - Secretário-Geral e Inspetor-Geral de Finanças: Símbolo 1-C.

III - Consultor Jurídico: igual ao dos Consultores Jurídicos dos Ministérios existentes.

IV - Diretor do Centro de Aperfeiçoamento: Símbolo 2-C.

V - Diretor -Geral do Departamento de Serviços Gerais: Símbolo 1-C.

Parágrafo único. O cargo de Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), Símbolo 1-C, passa a denominar-se Diretor-Geral do Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP), Símbolo 1-C.

Art. 207. Os Ministros de Estado Extraordinários instituídos no Artigo 37 desta Lei terão o mesmo vencimento, vantagens e prerrogativas dos demais Ministros de Estado.

Art. 208. Os Ministros de Estado, os Chefes dos Gabinetes Civil e Militar da Presidência da República e o Chefe do Serviço Nacional de Informações perceberão uma representação mensal correspondente a 50% (

Parágrafo único. Os Secretários-Gerais perceberão idêntica representação mensal correspondente a 30% (trinta por cento) dos seus vencimentos.

TITULO XVI
DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art. 209. Enquanto não forem expedidos os respectivos regulamentos e estruturados seus serviços, o Ministério do Interior, o Ministério do Planejamento e Coordenação Geral e o Ministério das Comunicações ficarão sujeitos ao regime de trabalho pertinente aos Ministérios Extraordinários que antecederam os dois primeiros daqueles Ministérios no que concerne ao pessoal, à execução de serviços e à movimentação de recursos financeiros.

Parágrafo único. O Poder Executivo expedirá decreto para consolidar as disposições regulamentares que em caráter transitório, deverão prevalecer.

Art. 210. O atual Departamento Federal de Segurança Pública passa a denominar-se Departamento de Polícia Federal, considerando-se automaticamente substituída por esta denominação a menção à anterior constante de quaisquer leis ou regulamentos.

Art. 211. O Poder Executivo introduzirá, nas normas que disciplinam a estruturação e funcionamento das entidades da Administração Indireta, as alterações que se fizerem necessárias à efetivação do disposto na presente Lei, considerando-se revogadas todas as disposições legais colidentes com as diretrizes nela expressamente consignadas.

Art. 212. O atual Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) é transformado em Departamento Administrativo do Pessoal Civil (DASP), com as atribuições que, em matéria de administração de pessoal, são atribuídas pela presente Lei ao novo órgão.

Art. 213. Fica o Poder Executivo autorizado, dentro dos limites dos respectivos créditos, a expedir decretos relativos às transferências que se fizerem necessárias de dotações do orçamento ou de créditos adicionais requeridos pela execução da presente Lei.

TITULO XVII
DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 214. Esta Lei entrará em vigor em 15 de março de 1967, observado o disposto nos parágrafos do presente artigo e ressalvadas as disposições cuja vigência, na data da publicação, seja por ela expressamente determinada.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

§ 1º Até a instalação dos órgãos centrais incumbidos da administração financeira, contabilidade e auditoria, em cada Ministério (art. 22), serão enviados ao Tribunal de Contas, para o exercício da auditoria financeira:

a) pela Comissão de Programação Financeira do Ministério da Fazenda, os atos relativos à programação financeira de desembolso;

b) pela Contadoria Geral da República e pelas Contadorias Seccionais, os balancetes de receita e despesa;

c) pelas repartições competentes, o rol de responsáveis pela guarda de bens, dinheiros e valores públicos e as respectivas tomadas de conta, nos termos da legislação anterior à presente lei.

§ 2º Nos Ministérios Militares, cabe aos órgãos que forem discriminados em decreto as atribuições indicadas neste artigo.

Art. 215 Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 25 de fevereiro de 1967; 146º da Independência e 79º da República.

Questões

01. (TRT/14R – Analista Judiciário – FCC) Para os fins do Decreto-Lei nº 200/67, autarquia é

(A) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta.

(B) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa.

(C) o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

(D) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa.

(E) a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com fins lucrativos, criada por lei, para o desenvolvimento de atividades que não exijam execução por órgãos ou entidades de direito público, com patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção.

02. (Rioprevidência – Assistente previdenciário – CEPERJ) A administração pública brasileira se estrutura, nos termos do Decreto-Lei 200/67, em:

(A) direta, indireta e semidireta

(B) burocrática e gerencialista

(C) Federal, estadual e municipal

(D) Federalista e unitária

(E) direta e indireta

03. (TRE/AM – Técnico Judiciário – IBFC) De acordo com o Decreto-Lei N° 200/67, a Administração Federal compreende:

(A) As Autarquias, as Empresas Públicas, as Sociedades de Economia Mista e as Fundações Públicas.

(B) A Administração Direta, que compreende as Autarquias, as Empresas Públicas, as Sociedades de Economia Mista e as Fundações Públicas.

(C) A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios e, também, a Administração Indireta, que compreende as Autarquias, as Empresas Públicas, as Sociedades de Economia Mista e as Fundações Públicas.

(D) A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

04. (TRT/14R – Analista Judiciário – FCC) De acordo com o Decreto-Lei nº 200/67, no Ministério da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, o Gabinete do Ministro é um órgão de

(A) Direção Geral.

(B) Direção Setorial.

(C) Apoio.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

(D) Assessoramento.
(E) Gerenciamento estratégico.

Respostas

01. Resposta: C.
Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se:
I - Autarquia - o serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada.

02. Resposta: E.
Art. 4° A Administração Federal compreende:
I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.
II - A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
a) Autarquias;
b) Empresas Públicas;
c) Sociedades de Economia Mista.
d) fundações públicas.
Parágrafo único. As entidades compreendidas na Administração Indireta vinculam-se ao Ministério em cuja área de competência estiver enquadrada sua principal atividade.

03. Resposta: C.
Art. 4°, I - A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.

04. Resposta: D.
Art. 57. O Ministério da Marinha é constituído de:
(....);
III - Órgãos de Assessoramento.
- Gabinete do Ministro.
- Consultoria Jurídica.
- Conselho de Almirantes.
- Outros Conselhos e Comissões.

Gestão de Riscos.

ANEXO DE RISCOS FISCAIS

O Anexo de Riscos Fiscais está previsto na LRF, em seu art. 4º, § 3º, conforme transcrito a seguir:
“Art. 4º ... § 3º A lei de diretrizes orçamentárias conterá Anexo de Riscos Fiscais, onde serão avaliados os passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas, informando as providências a serem tomadas, caso se concretizem”.
Riscos Fiscais podem ser conceituados como a possibilidade da ocorrência de eventos que venham a impactar negativamente as contas públicas.
O Anexo de Riscos Fiscais, como parte da gestão de riscos fiscais, é o relatório da LDO que identifica e estima os riscos fiscais, além de informar sobre as opções estrategicamente escolhidas para enfrentar riscos.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

A gestão de riscos fiscais é composta por seis funções necessárias:

1. Identificação do tipo e exposição do risco;
2. Mensuração dessa exposição;
3. Estimativa do grau de tolerância das contas públicas;
4. Decisão estratégica sobre as opções para enfrentar os riscos;
5. Implementação de condutas de controle;
6. Monitoramento contínuo da exposição.

O Anexo de Riscos Fiscais prevê as seguintes funções:

- Identificação do risco (1);
- Mensuração (2);
- Decisão Estratégica (4).

Gestão de riscos fiscais– Funções necessárias

O MDF recomenda que a política de gestão de riscos fiscais seja adotada gradualmente, iniciando pela identificação dos riscos (1) e evoluindo até o seu monitoramento (6), concentrando-se nas áreas com maior risco de perda.

Qual o estágio da política de gestão de riscos fiscais nos Estados e Municípios?

Contingência passiva – Conceito

Para atender o item 1 (identificação) da gestão de riscos fiscais, o que é uma contingência passiva?

É uma possível obrigação presente cuja existência ainda será confirmada pela ocorrência de eventos futuros ou é uma obrigação presente que surge em decorrência de eventos passados ainda não reconhecidos pela improvável necessidade de liquidação ou pela dificuldade de reconhecimento do valor estimado.

CLASSIFICAÇÃO DAS OBRIGAÇÕES FINANCEIRAS

a) Quanto a transparência:
- Explícitas – estabelecidas por lei;
- Implícitas – obrigação moral ou esperada do governo;

b) Quanto à possibilidade de ocorrência:
- Diretas – de ocorrência certa;
- Contingentes – evento que pode ou não ocorrer.

OBRIGAÇÕES EXPLÍCITAS DIRETAS Principal característica:

- De fácil reconhecimento e quantificação (são planejadas como despesas na Lei Orçamentária e não constituem RISCOS FISCAIS). Exemplo: PRECATÓRIOS.

OBRIGAÇÕES IMPLÍCITAS DIRETAS Principal característica:

-Surgem em virtude dos compromissos assumidos pelo governo, no médio prazo, em sua política de despesas públicas. Exemplo: Fluxo futuro de despesas com o pagamento de aposentadorias e pensões.

OBRIGAÇÕES IMPLÍCITAS CONTINGENTES Principais características:

- Surgem em função de objetivos declarados de políticas governamentais;
- Difícil identificação em virtude do seu caráter de imprevisibilidade.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

OBRIGAÇÕES EXPLÍCITAS CONTINGENTES (OU PASSIVOS CONTINGENTES) Principal característica:

Surgem mediante compromissos firmados pelo Governo em função de lei ou contrato e que dependem da ocorrência de um ou mais eventos futuros para gerar compromissos de pagamento, podendo ou não ocorrer.

PASSIVO CONTINGENTE – EXEMPLOS - Demandas judiciais contra atividade reguladora do Estado, tais como controvérsias sobre indexação;

- Demandas judiciais contra empresas estatais dependentes;
- Demandas judiciais contra a administração do Ente, tais como privatizações;
- Demandas trabalhistas;
- Dívidas em processo de reconhecimento;
- Avais e garantias concedidas pelo Ente.

ANEXO DE RISCOS FISCAIS–MODELO DE RELATÓRIO

Tabela 1 - DEMONSTRATIVO DOS RISCOS FISCAIS E PROVIDÊNCIAS

<ENTE DA FEDERAÇÃO>
LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS
ANEXO DE RISCOS FISCAIS
DEMONSTRATIVO DE RISCOS FISCAIS E PROVIDÊNCIAS
<ANO DE REFERÊNCIA>

ARF (LRF, art 4°, § 3°) — R$ 1,00

PASSIVOS CONTINGENTES		PROVIDÊNCIAS	
Descrição	Valor	Descrição	Valor
Demandas Judiciais			
Dívidas em Processo de Reconhecimento			
Avais e Garantias Concedidas			
Assunção de Passivos			
Assistências Diversas			
Outros Passivos Contingentes			
SUBTOTAL		SUBTOTAL	

DEMAIS RISCOS FISCAIS PASSIVOS		PROVIDÊNCIAS	
Descrição	Valor	Descrição	Valor
Frustração de Arrecadação			
Restituição de Tributos a Maior			
Discrepância de Projeções:			
Outros Riscos Fiscais			
SUBTOTAL		SUBTOTAL	
TOTAL		TOTAL	

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES

PASSIVOS CONTINGENTES		PROVIDÊNCIAS	
Descrição	Valor	Descrição	Valor
Assistências a epidemias	300,00	Abertura de créd adic a partir da Reserva de Contingência	300,00
SUBTOTAL	300,00	SUBTOTAL	300,00

DEMAIS RISCOS FISCAIS PASSIVOS		PROVIDÊNCIAS	
Descrição	Valor	Descrição	Valor
Discrepância de projeções:	1.910,00		1.910,00
Taxa de juros	210,00	Abertura de créditos adicionais a partir da redução de dotação de despesas discricionárias	210,00
Salário mínimo	1.700,00	Abertura de créditos adicionais a partir da Reserva de Contingência	1.700,00
Frustração de receita	1.500,00	Limitação de empenho	1.500,00
SUBTOTAL	3.410,00	SUBTOTAL	3.410,00
TOTAL	3.710,00	TOTAL	3.710,00

Anexo de Riscos Fiscais - LDO

O Anexo de Riscos Fiscais, outra inovação da LRF, a constar da LDO, destaca aqueles fatos que poderão impactar nos resultados fiscais estabelecidos para o exercício. Um bom exemplo disso são as sentenças judiciais, que podem a qualquer momento gerar uma despesa inesperada, se não houver uma reserva para este tipo de contingência.

O reconhecimento de uma despesa potencial corresponderá a um novo elemento a ser avaliado nas metas propostas no Anexo de Metas Fiscais. Para a LDO da União, a LRF determina a definição dos objetivos macroeconômicos a serem alcançados, deixando clara a metodologia a ser utilizada. Para tanto, em anexo específico (além dos demais anexos propostos), serão apresentados os parâmetros e as projeções referentes à arrecadação de tributos, aos gastos com investimentos, às transferências, etc. Além disso, a União deverá apresentar na sua LDO a previsão de inflação para o exercício seguinte.

A LRF elegeu a LDO como instrumento mais importante para a obtenção do equilíbrio nas contas públicas, a partir de um conjunto de metas que, após aprovadas, passam a ser compromisso de governo.

Com relação à primeira LDO elaborada sob a égide da LRF, duas situações foram geradas: ¾ Aqueles Estados e Municípios (com mais de 50 mil habitantes) que, no momento da sanção da LRF já estavam com sua LDO para 2001 aprovada, não estavam obrigados a cumprir metas para resultado primário e nominal em 2001; ¾ Estados e Municípios (com mais de 50 mil habitantes) que encaminharam a LDO em 2000 com o Anexo de Metas Fiscais, deverão observar quadrimestralmente, no exercício de 2001, os resultados primário e nominal, de acordo com metodologia a ser apresentada na LDO.

1461869 E-book gerado especialmente para CAMILO LELES COSTA LOPES