



AUGUSTINHO PALUDO

O livro mais completo sobre Administração Pública da atualidade.

# Administração Pública

3ª Edição

Teoria e mais de 700 questões

SÉRIE PROVAS & CONCURSOS

- **Novos capítulos sobre Gestão Estratégica e noções de Políticas Públicas**

**Material complementar no site:**

- **Comentários para 65 questões presentes no livro.**
- **Simulado com 70 questões**



AUGUSTINHO PALUDO

O livro mais completo sobre Administração Pública da atualidade.

# Administração Pública

3ª Edição

Teoria e mais de 700 questões

SÉRIE PROVAS & CONCURSOS

- **Novos capítulos sobre Gestão Estratégica e noções de Políticas Públicas**

**Material complementar no site:**

- **Comentários para 65 questões presentes no livro.**
- **Simulado com 70 questões**

AUGUSTINHO PALUDO

# Administração Pública

3ª Edição

Teoria e mais de 700 questões

SÉRIE PROVAS  
& CONCURSOS

De tudo, ficam três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando,

A certeza de que é preciso continuar,

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar.

Portanto devemos:

Fazer da interrupção um caminho novo,

Da queda, um passo de dança,

Do medo, uma escada,

Do sonho, uma ponte,

Da procura, um encontro.

Poema atribuído a  
Fernando Sabino



Cadastre-se em [www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br) para conhecer nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

© 2013, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

*Revisão:* Hugo de Lima Corrêa

*Editoração Eletrônica:* SBNigri Artes e Textos Ltda.

*Epub:* SBNigri Artes e Textos Ltda.

*Coordenador da Série:* Sylvio Motta

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

ISBN: 978-85-352-5751-9

ISBN (Versão Eletrônica): 978-85-352-6072-4

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão. Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ	
Paludo, Augustinho Administração pública/Augustinho Paludo. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.; 24cm	
P213a Apêndice 3.ed. ISBN 978-85-352-5751-9	
1. Administração pública – Problemas, questões, exercícios 2. Administração pública – Brasil. 3. Serviço público – Brasil – Concurso I. Título.	
13- 00734	CDD: 354.81 CDU: 35(81)

Dedico este livro aos meus filhos  
Luís Otávio, Ana Laísa e José Pedro.

# Agradecimentos

Agradeço a Deus, Pai eterno, pelo dom da vida;

Agradeço a Nossa Senhora porque – quando estive clinicamente morto – ela atendeu às súplicas de minha mãe, que rezava, e me devolveu a vida;

Agradeço ao meu pai Pedro Zacarias Paludo pelo exemplo de fé, perseverança e honestidade;

Agradeço à minha mãe Stela de Barba Paludo (in memoriam) pelo exemplo de fé, humildade e alegria;

Agradeço ao Sérgio Altenfelder, da Faculdade/Curso Aprovação (Curitiba), por me abrir as portas para a docência;

Agradeço ao Mozar Ramos pelo auxílio na lapidação final do item Gestão e Processos;

Agradeço ao Doutor Mario Procopiuck pela coautoria do capítulo Noções de Políticas Públicas; e

Agradeço ao Sylvio Motta da Campus/Elsevier pelo apoio e pela confiança recebidos.

# O Autor

Augustinho Vicente Paludo é Bacharel em Administração pelas Faculdades SPEI, com pós-graduação em Administração Pública pelas Faculdades Unibrasil e MBA em Gestão Pública pela Faculdade Tecnológica Fatex-Expert. É professor de Orçamento Público, Administração Financeira e Orçamentária, LRF, Administração Pública e Planejamento Governamental em cursinhos preparatórios para concursos públicos em Curitiba e Tutor de cursos da Esaf nessas áreas. Possui experiência de mais de 20 anos no meio público. Foi Diretor de Planejamento, Orçamento e Finanças na Justiça Federal do Paraná; Analista de Finanças e Controle da CGU-RS; e atualmente é Analista Administrativo do TRE-PR com exercício na Secretaria de Controle Interno e Auditoria (audita a parte orçamentária, financeira, contábil e de gestão).

Voltou a estudar para concursos públicos em 2005, tendo obtido os seguintes resultados: 6º lugar – Analista Administrativo TRE-SC/2005; 16º lugar – Analista de Finanças e Controle da CGU na Região Sul/2006; 3º lugar – Analista de Orçamento do MPU no Paraná/2007; 2º lugar – Analista Administrativo do TRE-PR/2007. Em 2008 foi novamente aprovado no concurso de AFC-CGU para Brasília e convocado para assumir a vaga em julho de 2009.

Atua também como professor de pós-graduação nos módulos de Orçamento Público, Administração Pública e Planejamento Governamental.

A partir do segundo semestre de 2010 tem recebido convites para ministrar aulas em cursinhos de: Salvador, Recife, Londrina e Belo Horizonte, e para pós-graduação em: Porto Velho, Belém, Curitiba e no Instituto Tecnológico da UFPR.

# Apresentação

Caros alunos,

A luta pela aprovação em concursos públicos me fez ver a importância de bons livros para o estudo das disciplinas. E o que é um bom livro? É aquele que aborda o conteúdo cobrado pelas bancas, facilita o aprendizado e possibilita o acerto das questões na hora da prova.

Ocorre que, quando o assunto era Administração Pública, os poucos livros existentes não atendiam aos editais e por isso eram insuficientes para responder às questões.

Assim, tendo vivido essa dificuldade, e considerando minha experiência de mais de 20 anos na administração pública federal em três órgãos diferentes e minha formação toda direcionada para a área pública, resolvi assumir o desafio de lhes apresentar um livro específico para o estudo de Administração Pública, segundo os conteúdos cobrados pelas bancas de concursos atualmente.

Na primeira edição, foram mais de cem referências bibliográficas, mais de 15.000 páginas lidas e mais de um ano de dedicação.

O conteúdo deste livro é direcionado para os concursos de Auditor Fiscal da Receita Federal, Auditor Fiscal do Trabalho, Auditor de Controle Externo do TCU, Analista de Finanças e Controle da CGU, Concursos do Ciclo de Gestão do Poder Executivo, Analista Administrativo do Poder Judiciário, Tribunais de Contas Estaduais, Fiscais de ISS e todos os concursos que contenham a disciplina de Administração Pública.

Meu linguajar é objetivo, como é fácil perceber, pois considero que o estudante para concursos não tem tempo a perder com palavras excessivas que não se traduzem em conhecimentos específicos e úteis para responder aos questionamentos das bancas.

Por inúmeras vezes, deixei de lado meu ego de escritor para transcrever palavras de outros autores que melhor souberam definir conceitos/características do tema, ou para citar trechos de escritores de renome – tudo com a finalidade de facilitar o correto entendimento da matéria e o acerto das questões.

Utilizei destaques em negrito no livro todo, ampliei os tradicionais tópicos de “Atenção”, desenhos e quadros explicativos, com a finalidade de facilitar o aprendizado e a diferenciação entre assuntos semelhantes.

Pretendo monitorar os assuntos e questões cobrados nos próximos concursos e, se houver necessidade, revisarei este livro, acrescentando outros itens ou ampliando alguns dos atuais.

Dúvidas quanto a este livro poderão ser dirimidas diretamente com o autor através da página [www.comopassar.com.br](http://www.comopassar.com.br), onde também haverá maiores informações sobre os livros do autor, resolução/comentários das últimas provas da matéria e orientações gratuitas sobre como passar em concursos públicos.

Conquistar uma vaga no serviço público só depende de você: se você estiver disposto a estudar com dedicação e perseverança, então a vaga já é sua, trata-se apenas de uma questão de tempo!

Boa sorte a todos!

Augustinho Vicente Paludo

# Prefácio

Após quinze anos de trabalho de incentivo ao ensino da disciplina gestão pública nos cursos de graduação em Administração Empresarial, foi gratificante encontrar este livro do professor Augustinho Vicente Paludo, obra didática, de fácil leitura, que abrange os principais temas da administração pública brasileira.

O texto, direcionado especialmente aos candidatos a concursos públicos, é igualmente adequado aos futuros empresários, conscientes da importância de se conhecer o funcionamento dos governos federal, estadual e municipal, condição indispensável à sobrevivência do negócio, neste país, estatal desde o descobrimento, e que está demandando, cada vez mais, a participação do cidadão nas decisões do interesse da sociedade.

Esse conhecimento da administração pública se potencializa na atualidade, diante da crescente presença das organizações não governamentais – ONGs nas atividades do Estado, mediante convênios e, especialmente, pelos contratos de gestão firmados entre o Governo e aquelas organizações, todas de interesse da sociedade.

O professor Augustinho vê claramente a semelhança de trabalho entre o administrador privado e o público. Ambos procuram ser eficazes na produção de bens e serviços, aplicando os recursos materiais e humanos de que dispõem, e ambos planejam, organizam, dirigem e controlam suas atividades. Os pontos em comum superam em muito as diferenças entre o gestor privado e o público, dentre elas a de que o primeiro visa ao lucro, enquanto o outro tem o objetivo de prestar o melhor serviço ao cidadão.

Daí a aplicabilidade, no setor público, das técnicas gerenciais exaustivamente utilizadas no ambiente empresarial: as ferramentas de gestão da qualidade, a administração por objetivos, a transparência no relacionamento com os funcionários e clientes, o planejamento estratégico, a tecnologia da informação e comunicação, os princípios da liderança, a flexibilidade, a autonomia gerencial, a avaliação pelo desempenho, e outras.

O autor, quando aponta os importantes desafios a serem superados pela administração governamental, demonstra uma experiência profissional que se complementa ao conhecimento acadêmico da gestão pública. Preliminarmente, observa que a Constituição de 1988 engessou e encareceu a estrutura administrativa estatal, retirou autonomia do Poder Executivo e, pela judicialização, impôs mais interferência do Poder Judiciário no Executivo.

A reforma gerencial, iniciada em 1995, havia diagnosticado as causas da obsolescência da estrutura governamental, entretanto, na prática, até hoje, não se conseguiu reduzi-las: elevado custo, ausência de política de recursos humanos, excesso de gastos com inativos, desequilíbrio nas remunerações.

Deste modo, o livro muito contribui para o aprimoramento da capacitação dos novos servidores públicos, ao mesmo tempo em que oferece a base de conhecimento para os jovens universitários se interessarem pelos temas maiores da administração brasileira. Neste sentido, há algum tempo, divulgamos uma mensagem de esperança:

“Se a maior e melhor participação de administradores profissionais na gestão do governo

conseguir aumentar em 2% a eficiência da máquina administrativa federal, estadual e municipal, isto será suficiente para o pagamento de quatro milhões de bolsas de estudo universitárias, no valor anual de seis mil reais cada. Brasileiro não perde a esperança!”

Rio de Janeiro, 31 de outubro de 2011.

Milton Xavier de Carvalho Filho

[mxcf@uol.com.br](mailto:mxcf@uol.com.br)

Mestre em Administração Pública pela FGV

# Nota à 3ª Edição

Preliminarmente, muito obrigado aos concurseiros, estudantes acadêmicos e profissionais que adquiriram este livro e que enviaram centenas de e-mails: elogiando a obra, manifestando suas preferências, sugerindo melhorias e nos incentivando a continuar.

Esse reconhecimento nos encheu de orgulho e aumentou a satisfação e o prazer com que nos dedicamos a esta obra, a responsabilidade quanto ao conteúdo apresentado e o compromisso com a sua atualização.

Nesta terceira edição, destaca-se o novo capítulo NOÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS, a inclusão de GESTÃO ESTRATÉGICA, que junto com o Planejamento Estratégico e o BSC deram origem a novo capítulo, e a inclusão de conteúdo relacionado às etapas do processo administrativo. Além disso, foram melhorados conteúdos no livro inteiro, contemplando mais de 50 itens, 20 novos parágrafos de atenção, 6 novas figuras/quadros explicativos e destaques de palavras importantes em negrito em todo o livro.

Lembramos que se encontra disponível como material complementar na web-página da Editora Campus/Elsevier 65 questões comentadas e um simulado de questões recentes com gabarito.

Reforçamos nosso compromisso com o leitor/estudante, respondendo todos os e-mails recebidos através do fale-conosco da página [www.comopassar.com.br](http://www.comopassar.com.br) destinada a dirimir dúvidas quanto ao livro ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, onde também há maiores informações sobre os livros do autor, resolução/comentários das últimas provas da matéria e orientações sobre como passar em concursos públicos.

Além dos novos capítulos e das melhorias, o destaque desta edição foi o ajuste fino do conteúdo com o conteúdo cobrado pelas bancas, visando facilitar o acerto de questões.

O Autor

# Sumário

**Capa**

**Folha de Rosto**

**Epígrafe**

**Cadastro**

**Créditos**

**Dedicatória**

**Agradecimentos**

**O Autor**

**Apresentação**

**Prefácio**

**Nota à 3ª Edição**

## **Capítulo 1 – Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração**

### **1.1. Estado**

1.1.1. Artigos Constitucionais

1.1.2. O Estado de Bem-Estar Social

### **1.2. Governo**

### **1.3. Administração Pública**

1.3.1. Características da Administração Pública

1.3.2. Princípios aplicáveis à Administração Pública

Princípios basilares do regime jurídico-administrativo

Princípios Constitucionais

Princípio da Legalidade

Princípio da Impessoalidade

Princípio da Moralidade

Princípio da Publicidade

Princípio da Eficiência

Outros Princípios

1.3.3. Organização da Administração Pública brasileira

1.3.3.1. Administração direta

### 1.3.3.2. Administração indireta

- Autarquias
- Agência Executiva
- Agência Reguladora
- Fundações públicas
- Empresas Públicas
- Sociedades de economia mista
- Consórcios Públicos

### 1.3.3.3. Terceiro setor

- Organizações Sociais – OS
- Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscip

### 1.3.3.4. Técnicas jurídicas de organização administrativa

- Desconcentração administrativa
- Descentralização administrativa
- Descentralização política
- Descentralização administrativa

## **Capítulo 2 – Convergências e Diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada**

## **Capítulo 3 – Modelos Teóricos de Administração Pública**

### **3.1. Administração Pública patrimonialista**

### **3.2. Burocracia, Sistemas Sociais e Tipos de Dominação**

### **3.3. Administração Pública burocrática**

#### 3.3.1. Paradigma pós-burocrático

Vantagens e desvantagens da burocracia

Principais desvantagens (disfunções) da burocracia:

### **3.4. Administração Pública gerencial**

#### 3.4.1. O novo gerencialismo público ou nova gestão pública

Gerencialismo puro ou managerialism

Consumerism

Public Service Orientation – PSO

## **Capítulo 4 – Histórico, Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil**

### **4.1. De 1808 a 1930**

## **Capítulo 5 – Governabilidade, Governança e Accountability**

### **5.1. Governabilidade**

### **5.2. Governança**

### **5.3. Accountability**

Accountability no Brasil

## **Capítulo 6 – TI, SI, Governo Eletrônico e Transparência**

### **6.1. TI39 e SI**

Sistemas de Informação

### **6.2. Informação, era do conhecimento e gestão do conhecimento**

### **6.3. Governo Eletrônico**

6.3.1. Breve histórico do Governo Eletrônico

6.3.2. Inclusão/exclusão digital

6.3.3. Sisp – Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática  
Estratégia Geral de Tecnologia da Informação

6.3.4. Princípios/diretrizes do Governo Eletrônico

### **6.4. Transparência Eletrônica**

6.4.1. Transparência e a LRF

6.4.2. Transparência e a Lei de Acesso à Informação

## **Capítulo 7 – Comunicação e Redes**

### **7.1. Comunicação**

7.1.1. Processo de comunicação

7.1.2. Comunicação pública

### **7.2. Redes**

7.2.1. Estado-rede

7.2.1.1. Rede nas políticas públicas

7.2.1.2. Redes no desenvolvimento sustentável

## **Capítulo 8 – Novas Tecnologias Gerenciais: Aplicação e Impacto nas Organizações**

### **8.1. Benchmarking**

### **8.2. Melhoria contínua (Kaizen)**

### **8.3. Downsizing (Enxugamento)**

### **8.4. Ciclo PDCA**

### **8.5. Programa 5S**

### **8.6. Diagrama de Pareto**

### **8.7. Diagrama de Ishikawa**

### **8.8. Orçamento participativo**

### **8.9. Reengenharia**

Processo de elaboração

### **8.10. Impacto das tecnologias nas organizações**

## **Capítulo 9 – Qualidade**

### **Normas ISO**

### **9.1. Qualidade na Administração Pública**

## **9.2. Breve histórico da qualidade na Administração Pública**

### **Capítulo 10 – O Cliente na Gestão Pública e a Excelência em Serviços Públicos**

#### **10.1. Excelência em serviços públicos**

10.1.1. O modelo de excelência da FNQ

10.1.2. O Modelo de Excelência adaptado à Gestão Pública

### **Capítulo 11 – Gestão por Resultados**

#### **11.1. Orçamento orientado para resultados**

#### **11.2. Administração por objetivos**

#### **11.3. Contrato de gestão**

#### **11.4. Avaliação de desempenho/resultados<sup>54</sup>**

### **Capítulo 12 – Gestão Pública Empreendedora**

#### **12.1. Intraempreendedor**

### **Capítulo 13 – Ciclo de Gestão do Governo Federal**

#### **13.1. Ciclo de gestão ampliado**

13.1.1. Plano Plurianual – PPA

13.1.1.1. Conceito, Regionalização e Vigência

Regionalização

Vigência

13.1.1.2. O Modelo de Gestão e a Nova Estrutura do PPA

A Nova Estrutura do PPA

13.1.1.3. Etapas

1. Elaboração

Elaboração da Dimensão Estratégica

Valores

Participação Social

Elaboração da Dimensão Tática: Programas

2. Implementação

Monitoramento e Avaliação

Participação Social

3. Monitoramento

4. Avaliação

5. Revisão

#### **13.2. Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO**

13.2.1. Competências da LDO

#### **13.3. Ciclo de Gestão Anual**

13.3.1. LOA – Lei Orçamentária Anual

13.3.2. Composição do orçamento anual

13.3.3. Agentes orçamentários

Secretaria de Orçamento Federal

Órgãos Setoriais

Unidades Orçamentárias

Unidade Administrativa

13.3.4. Análise final e elaboração do projeto

Aspectos Gerais

## **Capítulo 14 – Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e BSC**

### **14.1. Gestão Estratégica**

### **14.2. Planejamento estratégico**

Características do planejamento estratégico

14.2.1. Etapas do planejamento estratégico

14.2.1.1. Definição da missão, da visão e dos valores

Missão

Visão

Visão e cenários

Valores

14.2.1.2. Diagnóstico institucional/estratégico

Análise interna

Análise externa

14.2.1.3. Definição de questões, objetivos e estratégias

Questões estratégicas

Objetivos, metas e estratégias

14.2.1.4. Desmembramento dos planos

14.2.1.5. Implementação

14.2.1.6. Avaliação

### **14.3. Balanced Scorecard**

14.3.1. Processo de elaboração do BSC

Síntese e crítica

14.3.2. Adaptação do BSC às instituições públicas

## **Capítulo 15 – Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Gestão de Contratos**

### **Introdução**

Planejamento

Organização

Direção

Controle

### **15.1. Gestão de projetos**

- 15.1.1. Conceitos
- 15.1.2. Gestão/Gerenciamento de Projetos
- 15.1.3. Ciclo de Vida do Projeto
- 15.1.4. Maturidade em Gestão/Gerenciamento de Projetos
- 15.1.5. PMI/PMBOK
- 15.1.6. Conceitos Adicionais

## **15.2. Gestão de processos**

- 15.2.1. Conceitos
- 15.2.2. Gestão e Gerenciamento
  - 15.2.2.1. Etapas da Gestão/Gerenciamento de Processos
  - 15.2.2.2. Ciclo de Vida do Processo
  - 15.2.2.3. Grau de Maturidade em Processos
- 15.2.3. BPM
  - 15.2.3.1. Diferenciando BPM e BPMS
- CMMI

## **15.3. Gestão de contratos**

- 15.3.1. Conceitos
- 15.3.2. Gestão de Contratos
  - 15.3.2.1. Gerenciamento
  - 15.3.2.2. Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Contratos
    - 15.3.2.2.1. Fiscal de Contrato
  - Atribuições do Fiscal de Contrato
  - 15.3.2.3. Recebimento do Objeto Contratado
- 15.3.3. Aspectos importantes dos contratos administrativos
  - 15.3.3.1 Prerrogativas da Administração
  - 15.3.3.2. Formalização
  - 15.3.3.3. Objeto, Elementos e Características
  - 15.3.3.4. Cláusulas Contratuais
  - 15.3.3.5. Garantias Contratuais
  - 15.3.3.6. Contratos Especiais
  - 15.3.3.7. Vigência Contratual
    - Prorrogações
  - 15.3.3.8. Alterações Contratuais
    - Subcontratação
  - 15.3.3.9. Reajustamento, Repactuação e Revisão
    - Reajustamento
    - Repactuação
    - Revisão/Reequilíbrio
  - 15.3.3.10. Penalidades

## **Capítulo 16 – Noções de Políticas Públicas**

### **16.1. Conceitos**

### **16.2. Características Componentes das Políticas Públicas**

### **16.3 Classificação de Políticas Públicas**

16.3.1. Quanto à sua natureza

16.3.2. Quanto à sua finalidade

16.3.3. Quanto à setorialidade

16.3.4. Quanto à dimensão territorial

16.3.5. Quanto às características de coordenação ou gestão

16.3.6. Quanto à abrangência

### **16.4. Análise e Formulação de políticas públicas**

Métodos/modelos de Análise/Formulação de Políticas Públicas:

### **16.5 Processo/Ciclo de Políticas Públicas**

16.5.1 Formação da Agenda

16.5.2 Processo/Ciclo de Políticas Públicas

16.5.3 Conceitos de Avaliação de Políticas Públicas

### **16.6. A dinâmica da política**

### **16.7. Políticas públicas, democracia, participação social, governança, descentralização, gestão local**

### **16.8. Outros aspectos de Políticas Públicas**

## **Capítulo 17 – Controle da Administração Pública**

### **17.1. Ministério Público, CNMP e CNJ**

### **17.2. Classificação e conceitos dos controles**

17.2.1. Quanto à origem

17.2.2. Quanto ao momento

17.2.3. Quanto ao aspecto

17.2.4. Quanto à amplitude

17.2.5. Quanto aos órgãos

17.2.5.1. Controle administrativo

Coisa julgada administrativa

17.2.5.2. Controle legislativo

Controle político

17.2.5.3. Controle financeiro

Controle judicial

Instrumentos de controle judicial

## **Capítulo 18 – Exercícios**

- 18.1. Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração**
- 18.2. Convergências e Diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada**
- 18.3. Modelos Teóricos de Administração Pública**
- 18.4. Histórico, Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil**
- 18.5. Governabilidade, Governança e Accountability**
- 18.6. TI, SI, Governo Eletrônico e Transparência**
- 18.7. Comunicação e Redes**
- 18.8. Novas Tecnologias Gerenciais: Aplicação e Impacto nas Organizações**
- 18.10. O cliente na Gestão Pública e a Excelência em Serviços Públicos**
- 18.11. Gestão por Resultados**
- 18.12. Gestão Pública Empreendedora**
- 18.13. Ciclo de Gestão do Governo Federal**
- 18.14. Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e BSC**
- 18.15. Gestão de Processos, Gestão de Projetos, Gestão de Contratos**
  - Gestão de Projetos
  - Gestão de Processos
  - Gestão de Contratos
- 18.16. Noções de Políticas Públicas**
- 18.17. Controle da Administração Pública**

## **Mensagem Final**

## **Gabaritos**

## **Bibliografia**

## Capítulo 1

# Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração

### 1.1. Estado

A palavra Estado foi utilizada pela primeira vez na obra *O Príncipe*, de Maquiavel, em 1513. Estado refere-se à convivência humana, à sociedade política, e detém o significado de poder, força, direito.

A organização do Estado brasileiro é assunto tratado no **Direito Constitucional**, no que concerne à sua divisão político-territorial, à sua forma de governo, à estrutura dos poderes, ao modo de aquisição e exercício do poder e aos direitos e garantias individuais e sociais dos governados.

Os principais artigos da Constituição Federal de 1988, **sobre a organização político-administrativa** do Estado e **sobre as competências** comuns, privativas e concorrentes, da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios, encontram-se no final deste item – Estado. Há outros artigos também importantes: são os que tratam da **organização dos poderes e da Administração Pública**; do exercício da **atividade econômica** pelo Estado; da **descentralização de competências e recursos** nas áreas de Educação, Saúde e Assistência Social; e da **gestão associada de serviços** públicos mediante consórcio ou convênio.

No que concerne à repartição de competências, o Brasil adotou o **princípio da predominância do interesse**; assim, o legislador constituinte deixou a cargo da União as competências de interesse nacional/geral; as competências regionais, e eventualmente locais, atribuiu aos Estados-membros; e destinou aos Municípios as competências de caráter local.

**Atenção** ▣ Embora haja a repartição de competências, em sua grande maioria essas competências permaneceram centralizadas e atribuídas à União.

A República Federativa do Brasil é **formada** pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal. Constitui um Estado Democrático de Direito, e possui três **poderes** independentes e harmônicos entre si: Legislativo, Executivo e Judiciário.

A **organização político-administrativa** da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, **todos autônomos**, conforme assegurado no art. 18 da Constituição de 1988.

**Há possibilidade de Estados-membros** incorporarem-se entre si, subdividirem-se ou desmembrarem-se para se anexarem a outros, ou formarem novos Estados ou Territórios Federais; assim como é possível a criação, incorporação, fusão e o desmembramento de **Municípios** – atendidos os requisitos constitucionais-legais –, **porém, não há possibilidade** de um ente da federação constituir um novo Estado independente: **não há o direito de secessão na República Federativa do Brasil**.

**Atenção** ▣ A **formação** da República Federativa brasileira inclui **apenas** Estados, Municípios e Distrito Federal, mas a

**organização política inclui também a União (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).**

O Estado é a organização burocrática que possui o **poder de legislar e tributar** sobre a população de um determinado território; é a única estrutura organizacional que possui o “**poder extroverso**”, ou seja, o poder de constituir **unilateralmente** obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites.

De acordo com Alexandre de Moraes (2010):

Estado é forma histórica de organização jurídica, limitado a um determinado território, com população definida e dotado de soberania, que, em termos gerais e no sentido moderno, configura-se como um poder supremo no plano interno e um poder independente no plano internacional.

Estado é a **nação politicamente organizada**, é o

organismo político-administrativo que, como nação soberana ou divisão territorial, ocupa um território determinado, é dirigido por governo próprio e se constitui pessoa jurídica de Direito Público, internacionalmente reconhecida (Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 2003).

Estado é a organização político-jurídica de uma nação para a promoção do bem-estar de todos. No Estado, **apenas algumas pessoas o dirigem/controlam** “com base em valores reais ou socialmente reconhecidos e, se necessário, na força” (FGV), ou no dizer de Duguit “onde os mais fortes impõem aos mais fracos sua vontade”.

Outra forma de compreender os conceitos de Estado é fragmentando-os:

- No **sentido lato** – Estado é a nação politicamente organizada; é quem detém o poder soberano: independência externa e soberania interna.
- No **sentido jurídico** – Estado é a pessoa jurídica de Direito Público Interno responsável pelos atos de seus agentes ou pessoa jurídica de Direito Público Internacional no trato com os demais países.
- No **sentido social** – Estado é um agrupamento de pessoas que residem num determinado território e se sujeitam ao poder soberano, em que apenas alguns exercem o poder.
- No **sentido político/administrativo** – Estado é o exercício efetivo do poder através do Governo/administração, em prol do bem comum.

O **Estado é composto**: pelas entidades estatais, pelo aparelho (Governo e Administração) e pelo sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território e lhe concede o monopólio e a legitimidade do uso da força. A **estrutura do Estado** pode ser assim compreendida:

- Estrutura **política**: os três níveis (União, Estados-membros, Municípios e Distrito Federal); os três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário).
- Estrutura **física/geográfica**: Estados, Municípios e Distrito Federal.
- Estrutura **administrativa**: Governo e Administração.
- Estrutura **jurídica**: sistema constitucional-legal.

Os **elementos do Estado** moderno,<sup>1</sup> apontados pela doutrina, são: povo, território, poder e soberania (ou povo, território e poder soberano). Nesse ponto, é importante não confundir povo com nação: **povo** é o agrupamento de pessoas que residem em um determinado território; **nação**, além do agrupamento de pessoas, inclui traços culturais comuns como tradições, idioma, costumes e religião.

**Atenção** □ A nação pode existir sem Estado e pode existir Estado com mais de uma nação, **mas não pode existir Estado sem povo.**

O Brasil é classificado como um Estado composto, da espécie Federal.<sup>2</sup> O **Brasil é um Estado**

**Federal**, pois apresenta duas esferas de governo: a nacional (União) e a regional (Estados). A federação brasileira ainda traz um ente federativo exclusivo, que são os Municípios. No Estado Federal **o poder político encontra-se repartido** entre suas esferas de governo; a descentralização política é a sua marca. **O ordenamento constitucional vigente consagrou o Estado Federal como cláusula pétrea** (art. 60, § 4º), impedindo, assim, a deliberação de emenda constitucional tendente a abolir a forma federativa de Estado.

O federalismo brasileiro é **cooperativo**, visto que a divisão de competências não é rígida: há competências comuns e concorrentes, e com frequência vê-se atuação conjunta da União, Estados e municípios (ao contrário, no federalismo **dual** a divisão de competências entre o poder central e os demais entes é rígida).

Segundo a doutrina majoritária, **o Estado Federal apresenta as seguintes características**: dupla esfera de governo (federal e estadual/provincial); autonomia dos estados federados; participação dos estados na “formação da vontade” do poder central; poder político e administrativo compartilhados; bicameralismo, com representantes dos estados (senadores) e do povo (deputados); pode haver descentralização política e administrativa; ordenamento jurídico subordinado à Constituição Federal; não permissão aos Estados-membros para formarem Estados independentes (não existe direito de secessão); somente o Estado Federal possui o poder soberano (soberania).

A República Federativa do Brasil constitui-se em um **Estado Democrático de Direito**. A União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios **são entidades estatais** que, segundo a Constituição Federal, são **autônomas** entre si. **Somente o Estado Federal detém a soberania**. A União (no plano interno), os Estados e os Municípios têm apenas autonomia política, administrativa e financeira.

**Atenção** ▣ Não existe hierarquia entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

A autonomia, que a CF/1988 garante, se resume a três tipos especiais: **auto-organização** – organizam-se mediante constituição e leis próprias; **autogoverno** – capacidade de elegerem seus governantes e demais representantes políticos; **autoadministração** – organização para a prestação dos serviços de sua competência, compreendendo as atividades administrativas, tributárias e legislativas necessárias.

**Atenção** ▣ Não confunda essa **autonomia Política** concedida aos entes da federação com a **autonomia Administrativa** concedida às entidades da Administração Indireta.

No que concerne à auto-organização, **a autonomia sofre restrições** quanto aos princípios sensíveis, extensíveis e estabelecidos: **sensíveis** são os princípios cuja desobediência pode demandar intervenção da União nos Estados, nos termos do art. 34, VII, da CF/1988 (pode também haver intervenção nos Municípios, conforme art. 35, CF/1988); **extensíveis** são os princípios de observância obrigatória que limitam a autonomia organizatória, oriundos de normas comuns aplicáveis à organização da União, dos Estados e Municípios; e **estabelecidos** são os princípios constitucionais, cujos preceitos devem ser observados pelos Estados-membros em sua organização.

Os Estados são denominados **Unidades da Federação** e podem organizar livremente seus poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário). No que tange aos Municípios, essa organização está restrita aos poderes Executivo e Legislativo. No entanto, **a Constituição Estadual não pode** contrariar a Constituição Federal e nem as leis cuja competência para legislar cabe à União; e **a Lei Orgânica Municipal deve obedecer** tanto à Constituição Federal quanto à estadual, assim como

não pode tratar de matérias cujas competências sejam exclusivas da União ou dos Estados.

**Atenção** □ União é diferente de Estado Federal: **União** é a parte integrante do Estado Federal, e é pessoa jurídica de Direito Público Interno; enquanto que **Estado Federal** é a forma de organização política do Estado brasileiro, que abrange a União, os Estados-membros, o DF, e os Municípios, e é pessoa de Direito Público Internacional.

A **União quando age em nome próprio** é pessoa jurídica de Direito Público Interno, com autonomia apenas, mas **quando age em nome da Federação**, representa o Estado brasileiro nas relações internacionais com plena soberania. Os Estados são denominados Unidades da Federação, enquanto que os Municípios são entidades federativas, apenas.

**Atenção** □ A União é quem representa o Estado Federal nas relações com as demais nações, e, como representante do Estado, reveste-se da soberania do Estado.

O **Brasil adota o sistema de governo presidencialista**. São **características** desse sistema de governo: o presidente é escolhido para governar por um prazo fixo e determinado; a escolha do presidente é feita pelo povo (regra geral de maneira direta, e excepcionalmente indireta); o Presidente da República assume a chefia de Estado e de Governo; a chefia do Executivo é exercida de modo unipessoal; o Presidente da República possui poder de veto, de interferir nas atividades legislativas (Lima, 2005), (Dallari, 2007).

O **Regime Político adotado no Brasil é a democracia semidireta**. Democracia semidireta/representativa é aquela em que o poder do povo é exercido através de representantes eleitos, **ao mesmo tempo** em que é assegurada a participação direta da população em algumas decisões, por meio de plebiscito, referendo e iniciativa popular. Na **democracia direta** o poder é exercido diretamente pelo povo (que elabora as leis, julga e administra).

O **nosso Tipo de Estado é o Estado Democrático de Direito**. Estado Democrático de Direito é o Estado que se fundamenta num ordenamento jurídico democrático, com eleições livres e periódicas para escolha do Governo, e possui **três elementos que o caracterizam**: ordenamento jurídico constitucional-legal; independência entre os poderes; e existência de direitos e garantias individuais.

Síntese das denominações do Estado brasileiro e das características dos entes federativos:

Forma de Estado	□ Federal
Tipo de Estado	□ Estado Democrático de Direito
Regime político	□ Democracia Semi direta
Forma de Governo	□ República
Sistema de Governo	□ Presidencialismo

Entidade	Soberania/ Autonomia	Todo/ Parte	Pessoa Jurídica de Direito Público	Outros Aspectos
Estado Federal	Soberania	É o todo	Internacional	Relações Internacionais
União	Autonomia	É parte	Interno	Relações Internas
Estados-membros	Autonomia	É parte	Interno	É Unidade de Federação
Municípios	Autonomia	É parte	Interno	É Ente Federativo

Características distintivas entre o Estado Federal e as Entidades Estatais.

**Atenção** □ Os territórios (atualmente inexistentes) não são entes federativos - são Autarquias Territoriais integrantes da estrutura da União.

### 1.1.1. Artigos Constitucionais

O texto constitucional é a base, é a condição sine qua non para a aprovação em concurso público, visto que qualquer assunto que contrarie o texto constitucional estará sumariamente incorreto. **Estude-o profundamente:** primeiro a Constituição seca, para ter conhecimento de seu conteúdo (leia-a muitas vezes); num segundo momento, complemente os estudos com um bom livro de doutrina constitucional, preferencialmente direcionado para concursos.

Assim, transcrevemos os artigos constitucionais mais importantes no que se refere à organização e estrutura do Estado, **apenas** acrescido de **parte** do art. 37, que trata da Administração Pública. No entanto, fazem parte da disciplina Administração Pública os artigos que tratam da **organização dos poderes e da Administração Pública**; do exercício da **atividade econômica** pelo Estado; da **descentralização de competências e recursos** nas áreas de Educação, Saúde e Assistência Social; e da **gestão associada de serviços públicos** mediante consórcio ou convênio.

#### Princípios Fundamentais

Art. 1º. A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

- I – a soberania;
- II – a cidadania;
- III – a dignidade da pessoa humana;
- IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
- V – o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.

Art. 2º. São poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

#### Organização político-administrativa

Art. 18. A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição.

§ 1º. Brasília é a Capital Federal.

§ 2º. Os Territórios Federais integram a União, e sua criação, transformação em Estado ou reintegração ao Estado de origem serão reguladas em lei complementar.

§ 3º. Os Estados podem incorporar-se entre si, subdividir-se ou desmembrar-se para se anexarem a outros, ou formarem novos Estados ou Territórios Federais, mediante aprovação da população diretamente interessada, através de plebiscito, e do Congresso Nacional, por lei complementar.

§ 4º. A criação, a incorporação, a fusão e o desmembramento de Municípios, far-se-ão por lei estadual, dentro do período determinado por Lei Complementar Federal, e dependerão de consulta prévia, mediante plebiscito, às populações dos Municípios envolvidos, após divulgação dos Estudos de Viabilidade Municipal, apresentados e publicados na forma da lei.

Art. 19. É vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

- I – estabelecer cultos religiosos ou igrejas, subvencioná-los, embaraçar-lhes o funcionamento ou manter com eles ou seus representantes relações de dependência ou aliança, ressalvada, na forma da lei, a colaboração de interesse público;
- II – recusar fé aos documentos públicos;
- III – criar distinções entre brasileiros ou preferências entre si.

#### União

Art. 21. Compete à União:

- I – manter relações com Estados estrangeiros e participar de organizações internacionais;
- II – declarar a guerra e celebrar a paz;
- III – assegurar a defesa nacional;
- IV – permitir, nos casos previstos em lei complementar, que forças estrangeiras transitem pelo território nacional ou nele permaneçam temporariamente;

- V – decretar o estado de sítio, o estado de defesa e a intervenção federal;
  - VI – autorizar e fiscalizar a produção e o comércio de material bélico;
  - VII – emitir moeda;
  - VIII – administrar as reservas cambiais do país e fiscalizar as operações de natureza financeira, especialmente as de crédito, câmbio e capitalização, bem como as de seguros e de previdência privada;
  - IX – elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social;
  - X – manter o serviço postal e o correio aéreo nacional;
  - XI – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicações, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços, a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais;
  - XII – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão:
    - a) os serviços de radiodifusão sonora, e de sons e imagens;
    - b) os serviços e instalações de energia elétrica e o aproveitamento energético dos cursos de água, em articulação com os Estados onde se situam os potenciais hidroenergéticos;
    - c) a navegação aérea, aeroespacial e a infraestrutura aeroportuária;
    - d) os serviços de transporte ferroviário e aquaviário entre portos brasileiros e fronteiras nacionais, ou que transponham os limites de Estado ou Território;
    - e) os serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros;
    - f) os portos marítimos, fluviais e lacustres;
  - XIII – organizar e manter o Poder Judiciário, o Ministério Público e a Defensoria Pública do Distrito Federal e dos Territórios;
  - XIV – organizar e manter a Polícia Civil, a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, bem como prestar assistência financeira ao Distrito Federal para a execução de serviços públicos, por meio de fundo próprio;
  - XV – organizar e manter os serviços oficiais de estatística, geografia, geologia e cartografia de âmbito nacional;
  - XVI – exercer a classificação, para efeito indicativo, de diversões públicas e de programas de rádio e televisão;
  - XVII – conceder anistia;
  - XVIII – planejar e promover a defesa permanente contra as calamidades públicas, especialmente as secas e as inundações;
  - XIX – instituir sistema nacional de gerenciamento de recursos hídricos e definir critérios de outorga de direitos de seu uso;
  - XX – instituir diretrizes para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos;
  - XXI – estabelecer princípios e diretrizes para o sistema nacional de viação;
  - XXII – executar os serviços de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras;
  - XXIII – explorar os serviços e instalações nucleares de qualquer natureza e exercer monopólio estatal sobre a pesquisa, a lavra, o enriquecimento e reprocessamento, a industrialização e o comércio de minérios nucleares e seus derivados, atendidos os seguintes princípios e condições:
    - a) toda atividade nuclear em território nacional somente será admitida para fins pacíficos e mediante aprovação do Congresso Nacional;
    - b) sob regime de permissão, são autorizadas a comercialização e a utilização de radioisótopos para a pesquisa e usos médicos, agrícolas e industriais;
    - c) sob regime de permissão, são autorizadas a produção, comercialização e utilização de radioisótopos de meia-vida igual ou inferior a duas horas;
    - d) a responsabilidade civil por danos nucleares independe da existência de culpa;
  - XXIV – organizar, manter e executar a inspeção do trabalho;
  - XXV – estabelecer as áreas e as condições para o exercício da atividade de garimpagem, em forma associativa.
- Art. 22. Compete privativamente à União legislar sobre:
- I – Direito Civil, Comercial, Penal, Processual, Eleitoral, Agrário, Marítimo, Aeronáutico, Espacial e do Trabalho;
  - II – desapropriação;
  - III – requisições civis e militares, em caso de iminente perigo e em tempo de guerra;
  - IV – águas, energia, informática, telecomunicações e radiodifusão;
  - V – serviço postal;
  - VI – sistema monetário e de medidas, títulos e garantias dos metais;
  - VII – política de crédito, câmbio, seguros e transferência de valores;
  - VIII – comércio exterior e interestadual;
  - IX – diretrizes da política nacional de transportes;
  - X – regime dos portos, navegação lacustre, fluvial, marítima, aérea e aeroespacial;

- XI – trânsito e transporte;
- XII – jazidas, minas, outros recursos minerais e metalurgia;
- XIII – nacionalidade, cidadania e naturalização;
- XIV – populações indígenas;
- XV – emigração e imigração, entrada, extradição e expulsão de estrangeiros;
- XVI – organização do sistema nacional de emprego e condições para o exercício de profissões;
- XVII – organização judiciária, do Ministério Público e da Defensoria Pública do Distrito Federal e dos Territórios, bem como organização administrativa destes;
- XVIII – sistema estatístico, sistema cartográfico e de geologia nacionais;
- XIX – sistemas de poupança, captação e garantia da poupança popular;
- XX – sistemas de consórcios e sorteios;
- XXI – normas gerais de organização, efetivos, material bélico, garantias, convocação e mobilização das polícias militares e corpos de bombeiros militares;
- XXII – competência da polícia federal e das polícias rodoviária e ferroviária federais;
- XXIII – seguridade social;
- XXIV – diretrizes e bases da educação nacional;
- XXV – registros públicos;
- XXVI – atividades nucleares de qualquer natureza;
- XXVII – normas gerais de licitação e contratação, em todas as modalidades, para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, obedecido o disposto no art. 37, XXI, e para as empresas públicas e sociedades de economia mista, nos termos do art. 173, § 1º, III;
- XXVIII – defesa territorial, defesa aeroespacial, defesa marítima, defesa civil e mobilização nacional;
- XXIX – propaganda comercial.

Parágrafo único. Lei complementar poderá autorizar os Estados a legislar sobre questões específicas das matérias relacionadas neste artigo.

Art. 23. É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios:

- I – zelar pela guarda da Constituição, das leis e das instituições democráticas e conservar o patrimônio público;
- II – cuidar da saúde e assistência pública, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência;
- III – proteger os documentos, as obras e outros bens de valor histórico, artístico e cultural, os monumentos, as paisagens naturais notáveis e os sítios arqueológicos;
- IV – impedir a evasão, a destruição e a descaracterização de obras de arte e de outros bens de valor histórico, artístico ou cultural;
- V – proporcionar os meios de acesso à cultura, à educação e à ciência;
- VI – proteger o meio ambiente e combater a poluição em qualquer de suas formas;
- VII – preservar as florestas, a fauna e a flora;
- VIII – fomentar a produção agropecuária e organizar o abastecimento alimentar;
- IX – promover programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico;
- X – combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos;
- XI – registrar, acompanhar e fiscalizar as concessões de direitos de pesquisa e exploração de recursos hídricos e minerais em seus territórios;
- XII – estabelecer e implantar política de educação para a segurança do trânsito.

Parágrafo único. Leis complementares fixarão normas para a cooperação entre a União e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, tendo em vista o equilíbrio do desenvolvimento e do bem-estar em âmbito nacional.

Art. 24. Compete à União, aos Estados e ao Distrito Federal legislar concorrentemente sobre:

- I – Direito Tributário, Financeiro, Penitenciário, Econômico e Urbanístico;
- II – orçamento;
- III – juntas comerciais;
- IV – custas dos serviços forenses;
- V – produção e consumo;
- VI – florestas, caça, pesca, fauna, conservação da natureza, defesa do solo e dos recursos naturais, proteção do meio ambiente e controle da poluição;

VII – proteção ao patrimônio histórico, cultural, artístico, turístico e paisagístico;

VIII – responsabilidade por dano ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico;

IX – educação, cultura, ensino e desporto;

X – criação, funcionamento e processo do juizado de pequenas causas;

XI – procedimentos em matéria processual;

XII – previdência social, proteção e defesa da saúde;

XIII – assistência jurídica e Defensoria pública;

XIV – proteção e integração social das pessoas portadoras de deficiência;

XV – proteção à infância e à juventude;

XVI – organização, garantias, direitos e deveres das polícias civis.

§ 1º. No âmbito da legislação concorrente, a competência da União limitar-se-á a estabelecer normas gerais.

§ 2º. A competência da União para legislar sobre normas gerais não exclui a competência suplementar dos Estados.

§ 3º. Inexistindo lei federal sobre normas gerais, os Estados exercerão a competência legislativa plena, para atender a suas peculiaridades.

§ 4º. A superveniência de lei federal sobre normas gerais suspende a eficácia da lei estadual, no que lhe for contrário.

Estados Federados

Art. 25. Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição.

§ 1º. São reservadas aos Estados as competências que não lhes sejam vedadas por esta Constituição.

§ 2º. Cabe aos Estados explorar diretamente, ou mediante concessão, os serviços locais de gás canalizado, na forma da lei, vedada a edição de medida provisória para a sua regulamentação.

§ 3º. Os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum.

Dos Municípios

Art. 29. O Município reger-se-á por lei orgânica, votada em dois turnos, com o interstício mínimo de dez dias, e aprovada por dois terços dos membros da Câmara Municipal, que a promulgará, atendidos os princípios estabelecidos nesta Constituição, na Constituição do respectivo Estado e os seguintes preceitos: (...)

Art. 30. Compete aos Municípios:

I – legislar sobre assuntos de interesse local;

II – suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;

III – instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;

IV – criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;

V – organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

VI – manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;

VII – prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;

VIII – promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

IX – promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

Distrito Federal

Art. 32. O Distrito Federal, vedada sua divisão em Municípios, reger-se-á por lei orgânica, votada em dois turnos com interstício mínimo de dez dias, e aprovada por dois terços da Câmara Legislativa, que a promulgará, atendidos os princípios estabelecidos nesta Constituição.

§ 1º. Ao Distrito Federal são atribuídas as competências legislativas reservadas aos Estados e Municípios.

Intervenção

Art. 34. A União não intervirá nos Estados nem no Distrito Federal, exceto para:

I – manter a integridade nacional;

- II – repelir invasão estrangeira ou de uma unidade da Federação em outra;
- III – pôr termo a grave comprometimento da ordem pública;
- IV – garantir o livre exercício de qualquer dos poderes nas unidades da Federação;
- V – reorganizar as finanças da unidade da Federação que:
  - a) suspender o pagamento da dívida fundada por mais de dois anos consecutivos, salvo motivo de força maior;
  - b) deixar de entregar aos Municípios receitas tributárias fixadas nesta Constituição, dentro dos prazos estabelecidos em lei;
- VI – prover a execução de lei federal, ordem ou decisão judicial;
- VII – assegurar a observância dos seguintes princípios constitucionais:
  - a) forma republicana, sistema representativo e regime democrático;
  - b) direitos da pessoa humana;
  - c) autonomia municipal;
  - d) prestação de contas da Administração Pública, direta e indireta.
  - e) aplicação do mínimo exigido da receita resultante de impostos estaduais, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino e nas ações e serviços públicos de saúde.

Art. 35. O Estado não intervirá em seus Municípios, nem a União nos Municípios localizados em Território Federal, exceto quando:

- I – deixar de ser paga, sem motivo de força maior, por dois anos consecutivos, a dívida fundada;
- II – não forem prestadas contas devidas, na forma da lei;
- III – não tiver sido aplicado o mínimo exigido da receita municipal na manutenção e desenvolvimento do ensino e nas ações e serviços públicos de saúde;
- IV – o Tribunal de Justiça der provimento a representação para assegurar a observância de princípios indicados na Constituição Estadual, ou para prover a execução de lei, de ordem ou de decisão judicial.

#### Administração Pública

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:

(...)

XIX – somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação;

XX – depende de autorização legislativa, em cada caso, a criação de subsidiárias das entidades mencionadas no inciso anterior, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada;

XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações.

XXII – as administrações tributárias da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, atividades essenciais ao funcionamento do Estado, exercidas por servidores de carreiras específicas, terão recursos prioritários para a realização de suas atividades e atuarão de forma integrada, inclusive com o compartilhamento de cadastros e de informações fiscais, na forma da lei ou convênio.

§ 1º. 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 autoridades ou servidores públicos.

§ 2º...

§ 3º. A lei disciplinará as formas de participação do usuário na Administração Pública direta e indireta, regulando especialmente:

I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços;

II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;

III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na Administração Pública.

(...)

§ 6º. As pessoas jurídicas de Direito Público e as de Direito Privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.

§ 7º...

§ 8º. 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 o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

I – o prazo de duração do contrato;

II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;

III – a remuneração do pessoal.

(...)

(grifos nossos)

### 1.1.2. O Estado de Bem-Estar Social

Antes de existir o Estado de Bem-Estar Social, o estado vigente era o **Estado liberal (liberalismo), que tinha como base social de referência a classe burguesa**. A burguesia apoiava o estado mínimo, visto que esse tipo de estado consumiria menos recursos, e assim haveria menor tributação (a burguesia pagaria menos impostos). Além disso, o estado mínimo liberal não intervinha na economia, o que permitia aos burgueses ampla liberdade de atuação no mercado, com um mínimo de regulação.

Embora para a Esaf o **Estado de Bem-estar** tenha surgido<sup>3</sup> na Inglaterra, na década de 1940, há registro de características desse tipo de Estado na Alemanha (1883-1926), no México, em 1917, e na Inglaterra, em 1942 – **mas os autores em geral costumam atribuir o Estado de Bem-Estar Social ao período “pós-segunda guerra mundial”**, como um Estado que procura garantir as condições mínimas de existência e dignidade ao ser humano. O auge desse tipo de Estado ocorreu na década 1960, e o seu declínio nas décadas de 1970 e 1980.

**O Estado de Bem-Estar Social é um Estado assistencialista**, em que o Governo deve prover as necessidades básicas da população mediante a prestação de serviços ou, até mesmo, mediante pagamento em dinheiro. No entanto, para configurar um Estado de Bem-Estar Social não basta a vontade política e algumas ações sociais desconexas a título de auxílio à população, é preciso mais que isso: **é necessário que a população tenha direito reconhecido pelas normas legais a esses serviços sociais, e, ainda, que os benefícios sejam universalmente concedidos, independentemente de recolhimentos de impostos e contribuições**. Segundo Norberto Bobbio (2007), “o Estado de Bem-Estar Social (welfare state) ou Estado Assistencial pode ser definido, em primeira análise, como Estado que garante tipos mínimos de renda, alimentação, saúde, habitação, educação, assegurados a todo cidadão, não como caridade, mas como direito político”.

Alguns **aspectos/causas marcantes possibilitaram o surgimento desse Estado**: fatores econômicos, como a teoria keynesiana, o crescimento das economias e do emprego, e a globalização do comércio; o avanço da democracia, que permitiu aos representantes das classes trabalhadoras lutarem por suas reivindicações; o crescimento da ideologia socialista; e o aumento da solidariedade no período pós-guerra.

**Atenção** □ A luta de classes é considerada por muitos autores como a principal causa do surgimento do Estado de Bem-Estar Social.

O Estado de Bem-Estar Social surgiu como forma de amenizar os efeitos perversos do liberalismo econômico e do capitalismo, que concentraram demasiadamente os recursos nas mãos de alguns em detrimento dos demais, pois a burguesia capitalista temia que a classe trabalhadora

buscasse auxílio nos países socialistas. Nessa época, havia um enorme descaso do Estado pelas políticas sociais, que se agravou com o crescimento populacional e a transformação da sociedade agrária em industrial, ocasionando a aglomeração humana nos arredores das grandes cidades.

Assim, **o Estado de Bem-Estar surge como** uma forma de amenizar os efeitos da concentração de renda (legitimando assim o capitalismo econômico); evitar o avanço das ideologias socialistas e também como forma de “resgatar” o Estado para a sua missão de promotor do bem comum, garantindo-lhe maior legitimidade. O Estado de Bem-Estar Social foi, basicamente, uma **“criação” do capitalismo e da democracia**, surgindo primeiramente na Europa e se estendendo rapidamente por dezenas de países no período pós-Segunda Guerra Mundial.

Marshall descreve o Estado de Bem-Estar Social em três fases: **a primeira** abrange a conquista dos Direitos Civis (liberdade individual, de expressão e de fé); **a segunda** abrange a conquista dos direitos políticos e da cidadania (votar, ser votado, exercer cargos públicos); e **a terceira** abrange a conquista de direitos sociais em geral (vida digna, educação, saúde) (Marshall, 1967).

**O Estado de Bem-Estar Social entra em crise** no final da década 1970 e início da década 1980 como consequência das crises do petróleo de 1973 e 1979, que desencadearam a crise econômica mundial (estagnação econômica e crescimento da inflação) e a crise fiscal do próprio Estado. O “excesso de democracia”<sup>4</sup> que gerava, de um lado, o excesso de demandas atribuídas ao Estado, que se encontrava incapacitado de atendê-las adequadamente, e, de outro, minava a autoridade política constituída em face da sobrecarga de demandas, ao mesmo tempo em que dificultava a construção do consenso.

Em seu lugar surgiu o Estado Neoliberal, no qual o sistema de proteção social fora entregue às forças de mercado, reduzindo-se o papel do Estado a provedor residual de previdência apenas para os mais pobres da sociedade – o que favoreceu em muito a classe capitalista.

**No Brasil** o Estado de Bem-Estar Social chegou com atraso, haja vista que a ação do Estado (de meados da década 1930 até o final da década 1960) estava direcionada a alavancar o desenvolvimento nacional, no qual o Governo era o principal agente responsável e indutor desse desenvolvimento (principalmente através de empresas públicas e sociedades de economia mista).

No período pós-1964, as ações sociais de seguridade e habitação eram direcionadas para a classe média, **em detrimento da classe trabalhadora pobre e excluída**. No início da década de 1980, como consequência das duas crises do petróleo ocorridas na década anterior, as políticas mais uma vez se concentraram na área econômica.

Chega a democracia em 1985, e a Constituição de 1988 incorpora direitos reprimidos pela ditadura e consagra uma série de políticas de caráter sociouniversal (incluindo trabalhadores e não trabalhadores) – que, no entanto, **não chegaram a se consolidar** em face da crise fiscal do Estado brasileiro<sup>5</sup> –, que foram em seguida desmanteladas pelo Governo Collor de Melo.

Sobre o Estado de Bem-Estar Social no Brasil, Fábio Gomes (2006) afirma:

talvez seja mais coerente considerar que, durante todo o processo histórico de formação e estruturação das formas do Estado moderno no Brasil, não se tenha implementado mais do que apenas algumas políticas de bem-estar social.

Em síntese, é possível afirmar:

- Até o fim do período militar (1984) não houve no Brasil um Estado de Bem-Estar Social (houve apenas ações sociais isoladas e de caráter excludente);
- A Constituição Federal de 1988 trouxe políticas sociais de caráter universal que, num primeiro momento, não foram implementadas por falta de recursos;
- Com os governos Collor e FHC, o Estado distancia-se do bem-estar e passa a ser um Estado regulador e controlador;

- A partir do Governo Lula, existem ações sociais universais aptas a caracterizar o Estado de Bem-Estar Social (Áreas de Educação, Saúde e Assistência Social);

## 1.2. Governo

**Governo traduz-se no modo pelo qual o Estado é administrado:** como são definidos os objetivos e as diretrizes gerais de atuação, fixadas as políticas públicas e tomadas as decisões político-administrativas – que irão orientar/guiar a atuação administrativa direcionada à realização dos fins pretendidos pelo Estado e a promoção do bem comum da coletividade.

Os governos podem assumir a **forma** de monarquia ou de república, e adotar como **sistema** de governo o presidencialismo<sup>6</sup> ou o parlamentarismo. **O Brasil adota a República e o Presidencialismo.** A **Forma** refere-se ao modo como ocorre a instituição e a transmissão do poder, e a relação dos governos com os governados, enquanto que o **Sistema** refere-se ao modo como se relacionam os poderes Legislativo e Executivo.

São **características do presidencialismo:** o presidente é escolhido para governar por um prazo fixo e determinado; a escolha do presidente é feita pelo povo (regra geral de maneira direta, e excepcionalmente indireta);<sup>7</sup> o presidente da república assume a chefia de Estado e de Governo; a chefia do executivo é exercida de modo unipessoal; há responsabilidade do governo perante o povo; o presidente da república possui poder de veto, de interferir nas atividades legislativas (Lima, 2005; Dallari, 2007).

São **características<sup>8</sup> da república:** eletividade dos governantes; temporalidade do mandato; representatividade popular; dever de prestação de contas.

Embora a chefia de Estado e de Governo seja exercida de forma **unipessoal** pelo Presidente da República, assim como a escolha de ministros seja exclusiva do presidente, a necessidade de construir uma base de sustentação no Congresso Nacional acaba por distribuir entre os partidos políticos aliados a chefia dos ministérios e demais cargos de primeiro escalão, dificultando a troca/mudança dos titulares desses cargos, e **constituindo assim um governo de coalizão.** Os interesses regionais e os governos estaduais também influenciam a base de sustentação política e o processo de coalizão.

Estado, Governo e Administração são termos facilmente confundidos, até mesmo por pessoas que convivem e atuam no meio público. No entanto, como veremos a seguir, é possível distingui-los de maneira segura.

O Estado exerce seu poder através do Governo, mas não se confunde com ele: enquanto o Estado é permanente, o Governo é transitório; enquanto o Estado é um ente moral, intangível, o Governo é um ente real, tangível. **O Governo representa a parte política do Estado que atua na condução da coisa pública:** é ele quem define os objetivos nacionais a serem perseguidos. **O Governo é um instrumento do Estado** para a consecução de seus fins e não deve ser visto dissociado dele; enquanto o Estado detém o poder extroverso, **o Governo é quem exerce esse poder**, de forma soberana.

Enquanto o **Estado detém** o poder soberano, o **Governo decide** politicamente os principais objetivos, as políticas públicas e as diretrizes de ação nacional, e a **administração pública é responsável pela execução:** cabe a esta implementar as decisões dos governos tendo em vista a realização dos objetivos estabelecidos e o bem-estar da coletividade.

Em face das dificuldades encontradas para diferenciar Estado, Governo e Administração, tentaremos facilitar a compreensão, apresentando algumas características diferenciadoras.

Estado	Ente intangível	Soberano	Detém o poder	Objetivo: Bem comum	Não se aplica	Não se aplica
--------	-----------------	----------	---------------	---------------------	---------------	---------------

<b>Governo</b>	Agente político	Independente	Exerce o poder	Instrumento do Estado	Define Objetivos: O QUE fazer	É discricionário
<b>Administração</b>	Aparelho	Hierarquizada	Executa	Instrumento do Governo	Responsável por: COMO fazer	É neutra

Características diferenciadoras de Estado, Governo e Administração.

O governo é composto por um **grupo de pessoas** que exercem o poder de governar, ou, no dizer de Maria Ruy, “é o núcleo decisório do Estado”. Segundo Hely Lopes Meirelles, “governo em sentido formal é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais; em sentido material, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos”.

O **conceito material de governo** refere-se às atividades executivas, legislativas e judiciárias, desempenhadas pelo Governo em sentido **formal** (os três poderes). **O poder do Estado, exercido pelo Governo, se desdobra em três funções:**

a legislativa estabelece regras gerais e abstratas, denominadas leis; as duas outras aplicam as leis ao caso concreto: a função jurisdicional, mediante solução de conflitos de interesses e aplicação coativa da lei, quando as partes não o façam espontaneamente; a função executiva, mediante atos concretos voltados para a realização dos fins estatais, de satisfação das necessidades coletivas (Di Pietro, 2010).

Em **sentido estrito**, o Governo é a autoridade soberana que dita as ordens; é o “agente público” que conduz a nação: o **Governo** stritu sensu **corresponde ao Chefe do Poder Executivo**. No entanto, **não é só o Presidente da República quem governa** (com auxílio dos ministros de Estado), **mas também um grupo de agentes públicos** que incluem os presidentes do Poder Legislativo (Congresso Nacional, Senado Federal e Câmara dos Deputados); Presidentes do Poder Judiciário (STF e Tribunais Superiores); e o chefe do Ministério Público da União. O vice-presidente da República não governa, apenas exerce algumas atribuições especiais designadas pelo Presidente (CF, art. 79), salvo nos casos em que assume interinamente o poder presidencial.

Alexandre de Moraes (2010) ensina que a CF/1988 atribuiu as **funções estatais de soberania** aos três poderes tradicionais: Executivo, Legislativo e Judiciário, e ao Ministério Público – garantindo-lhes autonomia e independência. A grande diferença é que o **Presidente da República exerce o Governo de forma ampla**, enquanto que os demais agentes independentes exercem de forma restrita e vinculada às suas funções.

O Ministério Público da União – instituição permanente e essencial à função jurisdicional do Estado – **não faz parte da estrutura de nenhum dos três poderes constituídos**, mas possui autonomia financeira e administrativa.

#### DIMENSÕES DO CONCEITO DE GOVERNO

Formal	❑	Conjunto de poderes e órgãos
Material	❑	Funções Legislativa, Administrativa e Judiciária
Operacional	❑	Condução política dos objetivos públicos
Estrito	❑	Agente público que exerce o poder

O equilíbrio entre os três poderes se dá mediante o **sistema de controles recíprocos**, também denominado de “freios e contrapesos”, cuja finalidade é impedir que um Poder exceda os seus limites e adentre na competência dos demais poderes. Para Norberto Bobbio (1981) “a presença simultânea de três poderes e seus controles recíprocos preserva as Constituições mistas da degeneração a que estão sujeitos os governos simples, porque impedem aqueles excessos...”.

O Governo (aparelho do Estado) inclui a cúpula dirigente dos três poderes, um corpo de funcionários e a força militar (Pdreae, 1995). Enquanto o Governo é um instrumento do Estado, a Administração é um instrumento do Governo. O Presidente da República como Chefe de Governo – legitimado pelo voto direto dos cidadãos e pelo sistema jurídico-constitucional-legal – utiliza a estrutura administrativa para governar, e persegue o mesmo objetivo central do Estado: o bem comum da coletividade.

<b>Governo</b>	□ Instrumento do Estado	PARA Promoção do bem comum
<b>Administração</b>	□ Instrumento do Governo	

Também podemos ver o Governo quanto ao seu exercício, que pode ocorrer mediante o Governo de um, de vários ou de uma multidão (de muitos, de poucos ou de um só; Bobbio, 1981), e ainda em sua forma original e em sua forma desvirtuada. O quadro a seguir sintetiza essas informações.

Forma de exercícios dos Governos	Forma Original visando ao bem comum	Forma Desvirtuada em benefício próprio
Governo unitário	Monarquia/Realeza	Tirania/Despotismo
Governo de grupos	Aristocracia	Oligarquia
Governo de multidões	Democracia	Demagogia

Forma original e desvirtuada de exercício dos Governos. Adaptado de Bobbio (1981).

### 1.3. Administração Pública

A 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 **subjutivo/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 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, juízes.

**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).

Inserir-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 assumidos, em benefício da coletividade”.

### 1.3.1. 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.

**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.

### 1.3.2. Princípios aplicáveis à Administração Pública

#### Princípios basilares do regime jurídico-administrativo

O regime jurídico-administrativo é **um misto de prerrogativas e sujeições**; de um lado a administração pública, que persegue o atendimento das necessidades coletivas (e para isso dispõe de supremacia), e de outro os direitos e garantias dos administrados, que necessitam ser protegidos (o que gera limitação à atuação administrativa).

O regime jurídico-administrativo **tem como base dois princípios**:

- Para a grande maioria dos autores são os princípios da  
à Indisponibilidade do Interesse Público, e da  
à Supremacia do Interesse Público sobre o privado.
- Para Maria Silvia Z. Di Pietro são os princípios da  
à Legalidade, e da  
à Supremacia do Interesse Público sobre o privado.

Desses dois princípios decorrem os demais princípios administrativos.

#### Princípios Constitucionais

Os princípios administrativos constitucionais são recentes no ordenamento jurídico brasileiro. A principiologia antes vigente decorria da construção doutrinária, sujeita a mudanças dadas pelo legislador, não gozando de prestígio de norma constitucional. Tinha-se o entendimento de que os princípios constituíam fontes formais do Direito de natureza subsidiária, e não de natureza primária como hoje são reconhecidos.

Com a Constituição de 1988, a Administração Pública recebeu tratamento em capítulo próprio, estabelecendo-se então princípios constitucionais de observância obrigatória.

Celso Bandeira de Mello considera os princípios como “alicerce, disposição fundamental... servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência por definir a lógica, a racionalidade e lhe dar um sentido harmônico”. Maria Sylvia Di Pietro (2010) ensina que princípios de uma ciência são as “proposições básicas, fundamentais, típicas, que condicionam as estruturas subsequentes”.

Os princípios são inter-relacionados e possuem exceções. Não é possível interpretar um princípio isoladamente, pois os princípios jurídicos não são incomunicáveis entre si. **Cada princípio deve ser compreendido e aplicado sem a perda da harmonia e da coerência do sistema**, mediante interpretação sistemática que preserve a harmonia, a racionalidade e a congruência em sua aplicação às situações concretas vividas pela Administração Pública, quando em suas relações com os administrados e a sociedade.

#### Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade está contido na Constituição Federal de 1988 e é um princípio basilar do Estado Democrático de Direito. Por esse princípio, a Administração Pública, em toda sua atividade, prende-se aos mandamentos da lei, deles não podendo se afastar, sob pena de o ato ser declarado inválido e o seu autor ser responsabilizado pelos danos ou prejuízos causados. Assim, toda ação estatal deve ser regulada por lei, caso contrário, será injurídica e expõe-se à anulação.

O administrador público **somente pode fazer aquilo que a lei permite ou autoriza**, e nos limites dessa autorização. A legalidade da ação não está resumida na ausência de oposição à lei, mas pressupõe autorização dela como condição de sua ação, uma vez que o sistema legal constitui fundamento jurídico de toda ação administrativa.

### Princípio da Impessoalidade

Como estabelece a Constituição Federal de 1998, a impessoalidade é norma jurídica de obediência obrigatória em toda a Administração Pública, seja ela direta ou indireta, e abrange os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A Lei de Improbidade Administrativa ratifica este princípio ao estabelecer que os agentes públicos de qualquer nível ou hierarquia são obrigados a respeitar o princípio da impessoalidade.

Segundo Alexandre de Moraes (2010), esse princípio faz com que o administrador seja um executor do ato, que serve de veículo de manifestação da vontade estatal. Portanto, as realizações administrativo-governamentais não são do agente político, mas sim da entidade pública em nome da qual atuou.

Em obediência a esse princípio, **o agente público, ao praticar o ato, deve ser imparcial**, buscar somente o fim público pretendido pela lei, sem privilégios ou discriminações de qualquer natureza.

### Princípio da Moralidade

O princípio da moralidade também está contido na Constituição Federal. Trata-se da moralidade administrativa; é a partir dela que o Estado define o desempenho da função administrativa, segundo uma ordem ética acordada com os valores sociais prevaletentes e voltada à realização dos seus fins.

Segundo a lei de improbidade administrativa, os agentes públicos, de qualquer nível ou hierarquia, são obrigados a respeitar o princípio da moralidade, sob pena de incorrer em ato de improbidade, sujeito às penalidades da lei.

Hely Lopes Meirelles entende que **não se trata da moral comum**, mas sim de uma moral jurídica, entendida como o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração.

**O princípio da moralidade exige do servidor público o elemento ético de sua conduta.** Assim, não terá de decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto.

### Princípio da Publicidade

Princípio contido no Texto Constitucional de 1988. Os atos administrativos normativos e judiciais devem ser publicados para produzirem efeitos externos. A divulgação oficial dos atos administrativos constitui **requisito de eficácia e moralidade** do ato administrativo, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição.

Esse princípio consagra o dever administrativo de manter a **transparência** em seus comportamentos. A **finalidade da publicação** é dar conhecimento dos atos/ações ao público em geral, e iniciar a produção de seus efeitos.

### Princípio da Eficiência

O princípio da eficiência é o mais novo princípio constitucional a incidir sobre a atuação da Administração Pública. Ele foi inserido no ordenamento jurídico brasileiro (art. 37 da CF/1988) pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998.

Para Alexandre de Moraes (2010), o princípio da eficiência **requer direcionamento da atividade e dos serviços públicos à efetividade do bem comum**, cujas características de imparcialidade, neutralidade, transparência e eficácia encontram-se ligadas ao conceito formal de eficiência. Esse princípio impõe à Administração Pública, direta e indireta, e a seus agentes, a persecução do bem comum e a adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitarem-se desperdícios e garantir-se maior rentabilidade social.

Este princípio exige que o agente público execute os serviços com perfeição, presteza e rendimento funcional (Hely Lopes Meirelles).

**Atenção** □ Não existe hierarquia entre os princípios constitucionais, todos eles são importantes. No entanto, na aplicação concreta, caso a caso, o gestor público, analisando a conveniência e oportunidade, pode atribuir maior valor a um princípio em detrimento de outro.

## Outros Princípios

Existem dezenas de outros princípios a que se sujeita a atividade Administrativa Pública, como os **contidos no Decreto-Lei nº 200/1967** (princípio do planejamento, princípio da coordenação, princípio da descentralização, princípio da delegação de competência, princípio do controle); os princípios do procedimento licitatório; dos serviços públicos; da probidade, da razoabilidade, da motivação etc.

### 1.3.3. Organização da Administração Pública brasileira

**A organização da administração pública compreende:** a criação de órgãos e entidades, a sua estruturação, eventuais alterações e extinções; as atribuições de competências administrativas aos Órgãos e Entidades e a criação/extinção de cargos/funções. É matéria tratada pelo Direito Administrativo, mas **amparada em dispositivos constitucionais**.

**Organizar a Administração significa organizar todo o seu aparato:** estrutura e recursos; órgãos e agentes; serviços e atividades; e competências. A **estrutura organizacional** corresponde ao modo pelo qual a autoridade é distribuída, as atividades são divididas e organizadas, e o sistema de comunicação é estabelecido. Graficamente, o organograma representa a estrutura da organização.

#### Componentes

Essenciais da  
Estrutura Organizacional

- Sistema de Autoridade
- Sistema de Atividade
- Sistema de Comunicação

O **sistema de autoridade** consiste no poder concedido pela organização aos seus agentes para que possam desempenhar suas funções: é a delegação do poder de tomar decisões, de dar ordens e de comandar pessoas. **É necessário considerar as seguintes dimensões:** amplitude hierárquica (quantos empregados devem existir para cada gerente); a delegação de autoridade, em que se transfere o poder para tomar decisões; e a descentralização de autoridade em níveis hierárquicos inferiores. O **sistema de atividade** consiste na distribuição das atividades entre os membros da organização de todos os níveis; aqui, **três aspectos são considerados:** o agrupamento das atividades em departamentos (departamentalização); a definição das atividades de linha e assessoria; e a definição do nível de especialização do trabalho desejado pela entidade. O **sistema de comunicação** de uma organização é a forma pela qual as informações necessárias ao funcionamento da estrutura organizacional são transmitidas a todos os interessados, e que permite a integração de todos em torno de objetivos comuns. O que comunicar, quem deve comunicar,

qual o momento adequado, e qual o meio para comunicar são questões que precisam ser definidas previamente, a fim de que a comunicação possa ser eficaz.

A determinação da estrutura adequada de autoridade, de atividade e de comunicação dependerá da natureza da instituição, dos serviços que ela presta, da cultura organizacional existente e da estratégia escolhida.

De acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 76, a chefia do Poder Executivo Federal (Governo) é exercida pelo Presidente da República, que desempenha as funções de **Chefe de Estado e Chefe de Governo**. O Presidente da República é a maior autoridade administrativa, sendo diretamente **auxiliado** pelos ministros de Estado.

A criação de qualquer órgão público da Administração direta ou indireta **depende de aprovação legislativa**, consoante o expresso no art. 37, XIX, da Constituição Federal: “somente por **lei específica** poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação”.

Em algumas situações, no entanto, o Presidente da República pode dispor, **mediante decreto**, sobre a organização e o funcionamento da Administração Pública Federal, **quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos** (CF, art. 84, VI, a).

Compete ao Presidente da República (art. 61 da CF) a **iniciativa de lei** que disponha sobre a criação, estruturação e atribuições dos ministérios e órgãos da Administração Pública. Os cargos públicos **somente a lei pode criar**, mas é permitido ao Presidente da República extinguí-los através de decreto, **se estiverem vagos** (CF, art. 84, VI, b).

A competência para a **prestação dos serviços públicos**, de forma direta ou indireta, está definida no art. 175 da CF/1988: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”.

O s **ministros de Estado** também exercem atribuições próprias, conforme art. 87 da CF, parágrafo único:

Compete ao Ministro de Estado, além de outras atribuições estabelecidas nesta Constituição e na lei: I – exercer a orientação, coordenação e supervisão dos órgãos e entidades da administração federal na área de sua competência e referendar os atos e decretos assinados pelo Presidente da República; II – expedir instruções para a execução das leis, decretos e regulamentos; III – apresentar ao Presidente da República relatório anual de sua gestão no Ministério; IV – praticar os atos pertinentes às atribuições que lhe forem outorgadas ou delegadas pelo Presidente da República.

A organização da Administração Pública Federal pode ser assim **sintetizada**:

- **A criação e extinção de ministérios, órgãos e autarquias<sup>9</sup>** deverá ocorrer mediante lei de iniciativa privativa do Presidente da República e aprovada pelo Congresso Nacional;
- **A instituição de fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista** depende de três situações: autorização do Congresso Nacional mediante lei de iniciativa privativa do Presidente da República, decreto do Poder Executivo de instituição e registro no registro competente;
- **A criação, extinção e transformação de cargos, empregos e funções** – na Administração direta e autárquica – deverá ocorrer mediante lei de iniciativa privativa do Presidente da República e aprovada pelo Congresso Nacional;
- **A extinção de cargos e funções – vagos** – ocorre diretamente por meio de decreto, pois se trata de competência privativa do Presidente da República;
- **A organização e funcionamento** da Administração federal – **quando não implicar** aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos – ocorre diretamente por meio de decreto, pois se trata de competência privativa do Presidente da República.

A aplicação dos conceitos no âmbito estadual e municipal é muito semelhante. As figuras do Presidente da República e dos ministros são substituídas: **Nos estados:** pelo governador e pelos secretários; **Nos municípios:** pelo prefeito e pelos secretários.

A **Administração Pública, conforme o art. 37 da Constituição Federal de 1988, compreende a Administração direta e a Administração indireta.** A Administração direta é composta por órgãos integrantes dos três poderes, que possuem competências específicas, e a Administração indireta é composta por entidades que possuem personalidade jurídica própria, ora de Direito Público e ora de Direito Privado.

#### 1.3.3.1. Administração direta

A Administração direta **compreende as competências e serviços** integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios, assim como os órgãos dos poderes Legislativo e Judiciário e do Ministério Público da União. **A Administração direta é composta pelos próprios órgãos dos poderes que compõem as pessoas jurídicas de Direito Público com capacidade política ou administrativa.** São os órgãos da Presidência da República (13), os Ministérios (24), a Advocacia-Geral da União, a Câmara Federal, o Senado, o Tribunal de Contas da União, os Tribunais do Poder Judiciário e o Ministério Público da União.

Esses órgãos **não possuem personalidade jurídica própria** e pertencem ao ente público maior (União, Estados, Municípios). A Administração Pública direta **atua através de seus órgãos e agentes** que expressam a vontade política da pessoa jurídica a que estão ligados. Os órgãos não têm capacidade jurídica, não constituem pessoa jurídica, **apenas possuem competências: são centros de competências despersonalizados**, cuja atuação, na pessoa de seus agentes, é **imputada** à entidade estatal a que pertencem.

É importante destacar que os **Conselhos também constituem órgãos públicos** da Administração direta. Alguns têm origem constitucional, como o Conselho da República e o Conselho de Defesa Nacional, mas, em regra, são **criados por lei** e têm como atribuições o assessoramento, a orientação, a deliberação e a fiscalização na sua área de atuação. Muitos Conselhos, como os de educação, saúde, assistência social etc., exigem a paridade de membros – público X privado – em sua composição.

**Atenção** □ Os Conselhos têm poderes próprios. Deliberar é um termo amplo, que inclui poderes para “resolver depois de exame ou discussão; decidir; determinar-se” (Dicionário Aurélio, 2003).

As ações da Administração Pública relacionadas à **ordem social** ocorrem mediante colaboração ou cooperação, materializadas através de convênios, termos de parceria e contratos de gestão. Quando as ações são de **caráter econômico**, as relações são contratuais, formalizadas por meio de concessão, autorização ou outra forma de contrato.

#### 1.3.3.2. Administração indireta

A **Administração indireta é composta, exclusivamente, por pessoas administrativas;** é constituída por entidades de Direito Público e Privado. Todas têm personalidade jurídica própria e autonomia, e agem por outorga do serviço ou pela delegação da execução.

As entidades da Administração indireta exercem de forma descentralizada as atividades administrativas **ou** exploram atividade econômica, e encontram-se vinculadas aos órgãos da Administração direta (ao Ministério correspondente). **Em regra**, quando prestam serviços públicos ou de interesse público são denominadas autarquias ou fundações; quando exploram a atividade econômica referem-se às empresas públicas e sociedades de economia mista.

Compõem a Administração Pública indireta: as autarquias, as fundações públicas, as empresas públicas, as sociedades de economia mista e os consórcios públicos instituídos como associação pública. O Poder Executivo Federal tem 111 autarquias, 41 fundações públicas, 21 empresas públicas e 24 sociedades de economia mista. Dentre as fundações e autarquias, 79,6% encontram-se vinculadas à área social (65,8% na área da Educação).

Administração <b>Direta</b>	Órgãos	da Presidência da República
		dos Ministérios
		dos Poderes Legislativo, Judiciário e do MPU
		Conselhos Diversos
Administração <b>Indireta</b>	Entidades	Autarquias
		Fundações
		Empresas Públicas
		Sociedades de Economia Mista
		Consórcios constituídos como Associação Pública

## Autarquias

**As autarquias são pessoas jurídicas administrativas** e correspondem a uma extensão da Administração direta, visto que **prestam serviços públicos e executam atividades típicas do Estado** de forma descentralizada.

São atribuídas às autarquias as seguintes **características** principais: são criadas por lei específica; possuem personalidade jurídica própria de Direito Público; possuem patrimônio e receita próprios; possuem capacidade específica (restrita a sua área de atuação); possuem autonomia administrativa e financeira (mas não econômica); encontram-se sujeitas ao controle ou tutela do Ministério a que se encontram vinculadas ; e enquadram-se no conceito de descentralização administrativa.

**As autarquias correspondem a uma especialização da Administração Pública**, que pode abarcar serviços, atividades e obras. Excepcionalmente possuem capacidade genérica (é o caso dos territórios federais, atualmente inexistentes).

**Atenção** ▣ O princípio da especialização decorre da capacidade/competência específica que possui uma autarquia, limitada a sua área de atuação.

Criadas por lei específica, **sua organização** comporta duas situações: poderá decorrer da própria lei que a criou, ou mediante decreto do Poder Executivo (no caso de silêncio da lei). A constituição do **patrimônio** inicial também poderá ocorrer de **duas formas**: ser transferido pela própria lei, e assim independerá de registro imobiliário, ou ser formado posteriormente, mediante decreto de transferência de bens, por meio de aquisição ou doação: nestes casos depende de registro no cartório imobiliário competente.

Trata-se de um segmento da atividade estatal que **não está** sujeito ao poder hierárquico, pois integra a Administração descentralizada e atua com prerrogativas necessárias à realização de suas finalidades. Os seus fins são os mesmos do Estado, entretanto, para realizá-los, age com autonomia financeira, administrativa e disciplinar.

De acordo com Celso Bandeira de Mello, a autarquia tem “administração própria, órgãos próprios, patrimônio próprio, recursos próprios, negócios e interesses próprios, direitos, poderes

e responsabilidades próprias”.

Por fim, cabe lembrar que as Autarquias encontram-se **vinculadas** a determinado Ministério (e não subordinadas): incide sobre elas o controle finalístico/supervisão ministerial (e não o controle hierárquico). Exemplos: INSS, Incra, Banco Central, CVM.

## Agência Executiva

De acordo com o Caderno Mare, Agência Executiva<sup>10</sup> é **uma qualificação** a ser concedida, por decreto presidencial específico, a autarquias e fundações públicas responsáveis por atividades e serviços exclusivos do Estado. **Não se institui uma nova figura jurídica** na Administração Pública, mas concede-se uma qualificação, que proporcionará a essas agências maior flexibilidade e autonomia, mediante um **regime jurídico especial**.

As candidatas à qualificação devem apresentar dois **requisitos básicos**: a) ter celebrado contrato de gestão com o respectivo Ministério supervisor; b) ter um plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional, voltado para a melhoria da qualidade da gestão e para a redução de custos, já concluído ou em andamento.

O procedimento de qualificação de Agências Executivas descrito pelo Mare percorre quatro etapas: (1) decisão inicial do órgão/entidade interessado; (2) assinatura de Protocolo de Intenções, no qual constará um plano de ação, em que são definidas as etapas do plano de reestruturação estratégica; (3) assinatura de Contrato de Gestão; e (4) decreto de qualificação.

**Atenção** □ Primeiro a autarquia/fundação assina o contrato de gestão, depois recebe a qualificação, mediante decreto.

**O ato de qualificação como Agência Executiva dar-se-á mediante decreto, e sua desqualificação também será decretada** quando deixar de cumprir os objetivos estabelecidos no contrato de gestão.

O contrato de gestão, com **duração mínima de um ano**, estabelecerá objetivos estratégicos e metas a serem atingidos pela instituição, em determinado período de tempo, assim como os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho na consecução dos compromissos pactuados no contrato.

Embora no contexto do plano diretor de reforma do Estado se falasse apenas em autarquias e fundações, a assinatura do contrato de gestão e a qualificação como Agência Executiva também se aplicam aos órgãos e entidades da Administração direta e indireta, conforme CF/1988, art. 37, inc. XX, 8º, se tiverem um plano para redução de custos e melhoria da qualidade.

“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 o órgão ou entidade...”. (grifo nosso)

PDRE	Autarquias Fundações	□ Contrato de Gestão	Agência Executiva
CF/1988	Órgãos Entidades	□	

**Atenção 1** □ Para concursos, considere que apenas as Autarquias e Fundações podem se tornar Agências Executivas; para Pós-graduação considere também os Órgãos e Entidades.

**Atenção 2** □ O que se pretendia/pretende com as agências executivas é **melhorar a eficiência** de sua atuação.

## Agência Reguladora

**Agências Reguladoras são autarquias especiais** criadas para exercer as funções de regulação e

fiscalização, e, embora sujeitas à supervisão ministerial, **se encontram fora da hierarquia administrativa e da influência política**. Em sua maioria foram criadas para proporcionar mais garantia aos investidores que participavam dos processos de privatizações ocorridas na década 1990, nos setores de telecomunicações, energia elétrica etc., no entanto, outras agências destinam-se a regular atividades não privatizadas na área de Saúde, Petróleo/Combustíveis etc.

Essas agências **são autarquias com regime jurídico especial**, que atendem ao **princípio da especialidade**, e sua maior independência ocorre em relação ao Poder Executivo, **apenas**. Desempenham atividades típicas de Estado na área de regulação e fiscalização. Podem ser classificadas em **duas espécies**: as que “exercem o Poder de Polícia” como Anvisa, ANS, ANA, e as que “controlam as atividades que constituem objeto de concessão, permissão, ou autorização de serviço público” (Maria Sylvia Z. Di Pietro, 2010).

#### Espécies de Agências Reguladoras

- ▣ Exercem o poder da polícia
- ▣ Controlam atividade econômica

São **criadas por lei de iniciativa do Chefe do Poder Executivo**, e seus diretores são nomeados pelo Presidente da República após aprovação pelo Senado Federal. Embora haja diferenças nas leis de criação dessas agências, regra geral, **a independência contempla**: ausência de subordinação hierárquica, decisões em caráter final, mandato fixo e estável de seus dirigentes (não coincidentes com o mandato governamental), e autonomia financeira.

**As atividades regulatórias não contemplam a edição de atos normativos primários** (estes são de competência do Congresso Nacional); a regulação é específica para assuntos de sua competência, e deve estar prevista em lei. A partir da previsão legal pode a agência expedir regulamentos e demais atos para regular a atividade/serviço sujeita a sua área de atuação.

Essas Agências Reguladoras/Autarquias Especiais desempenham atividades típicas de Estado, e mesmo **independentes em relação ao Poder Executivo**, encontram-se sujeitas aos princípios administrativos e à supervisão ministerial, à vigilância do Legislativo, quanto ao exercício do poder regulamentar, e também ao controle via Judiciário, mediante ação específica.

**Na prática**, há indícios de influência política – tanto na escolha de seus dirigentes como no modo de sua atuação. Por outro lado, há indícios de dirigentes de agências atuando em favor das empresas reguladas, em detrimento dos consumidores.

#### Agência Reguladora Agência Executiva

- ▣ Autarquia Especial
- ▣ Qualificação concedida a Autarquia/Fundação/Órgão/Entidade

#### Fundações públicas

As fundações públicas são entidades que possuem personalidade jurídica de Direito Público. **Somente lei específica pode autorizar sua instituição**, e sua área de atuação será definida mediante **lei complementar**: “somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação” (CF/1988, art. 37, XIX).

Portanto, **não é a lei que cria/institui a fundação** – visto que ela apenas autoriza sua instituição –, mas um ato posterior: um decreto do Presidente da República. **As fundações são instituídas por decreto** e devem, necessariamente, ter seu Estatuto registrado no registro competente – a fundação

passará a existir apenas após efetuado esse registro.

**Atenção 1** ▣ Para Maria Silvia Di Pietro as Fundações **Públicas** não inscrevem seus atos constitutivos no registro civil porque “sua personalidade jurídica decorre da lei”.<sup>11</sup>

**Atenção 2** ▣ Para o STF e parte da doutrina, é possível a criação de Fundação **Pública** diretamente pela lei (seria o caso de uma Fundação Autárquica).

As fundações não possuem finalidade lucrativa e desempenham **atividades de interesse público** na área social: atividades não exclusivas de Estado, como nas áreas de Educação, Saúde, Cultura etc.

São atribuídas às fundações as seguintes **características**: criação autorizada por lei específica, personalidade jurídica própria, patrimônio próprio (público ou semipúblico) e autonomia administrativa. Recebem recursos da União e de outras fontes, seus bens são impenhoráveis, sujeitam-se ao controle **finalístico ou tutela** do Ministério respectivo e à fiscalização do Ministério Público no que se refere à legalidade de sua atuação administrativa.

As fundações públicas compreendem um patrimônio público (ou semipúblico) ligado a uma finalidade pública. Segundo Diógenes Gasparini (1995), fundação

é um patrimônio personalizado, afetado a um fim. O patrimônio da fundação é o complexo de relações jurídicas pertencentes a um dado sujeito personalizado, porque sobre ele incidem normas jurídicas tornando-o sujeito de direito e obrigações. Afetado a um fim significa destinado ou consagrado a perseguir uma finalidade que, no caso das criadas, instituídas ou mantidas pela Administração Pública, é sempre de interesse público. Não pode haver fundação, ainda que instituída sob o figurino do Direito Privado, que possa perseguir, legalmente, interesse privado.

**Atenção** ▣ As fundações (públicas ou privadas) devem sempre perseguir um fim público.

## Empresas Públicas

As empresas públicas são entidades dotadas de personalidade jurídica de Direito Privado. Também possuem patrimônio próprio, mas **o capital é exclusivo do ente estatal** (União, Estado, Município). Podem ser **unipessoais**, quando o capital pertencer apenas a um ente público, e serão **pluripessoais** quando pertencer a mais de um ente público.

**Sua criação é autorizada por lei** para explorar atividade econômica, que, de acordo com o art. 173 da CF/1988, “somente é permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional **ou** a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei”; ou eventualmente para a prestação de serviços públicos. As bancas de concursos têm aceitado, amparadas pelo Decreto-Lei nº 200/1967, que essas empresas são criadas “para a exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa”.

No entanto, as empresas públicas poderão ser criadas para outras finalidades; para prestar serviços públicos não exclusivos, que não envolvam o poder de império.

Diferente das autarquias, as empresas públicas **não são criadas por lei**, mas autorizadas por ela: a lei autoriza e, em outro momento, o Presidente da República a institui, mediante decreto (CF/1988, art. 37, XIX). Podem assumir a forma de S/A, sociedade civil, sociedade comercial ou outra forma admitida em direito. Ex.: Correios, Caixa Econômica Federal, Serpro etc.

Para o surgimento da empresa pública (ou da sociedade de economia mista) são necessários: autorização em lei específica; decreto do Poder Executivo instituindo a empresa; e registro no cartório competente. O que marca o seu nascimento é o registro da empresa (ou sociedade) no registro competente.

**O regime jurídico** das empresas públicas e também das sociedades de economia mista é **híbrido**: predominantemente privado, mas derogado por normas de Direito Público. A interferência das normas públicas será menor quando explorarem atividade econômica e maior quando prestarem

serviços públicos.

**Atenção** ▣ Embora empresas públicas e sociedades de economia mista sejam pessoas de Direito Privado, o seu regime não é exclusivo de Direito Privado: **é híbrido**; majoritariamente privado, mas com algumas normas de Direito Público.

No entanto, Vicente Paulo & Marcelo Alexandrino, 2011, entendem que se aplica o regime **predominantemente de Direito Público** para as empresas públicas e sociedades de economia mista **prestadoras de serviço público**.

### Sociedades de economia mista

As sociedades de economia mista são entidades dotadas de personalidade jurídica de Direito Privado. Também **não são criadas por lei**, mas a autorização para sua instituição depende de lei específica, e somente após essa lei é que o Poder Executivo poderá instituí-las, mediante decreto, seguido do competente registro. Exploram atividade econômica, mas **somente na forma de sociedade anônima**, sendo que a maioria das ações **com direito a voto** deve pertencer ao ente estatal ao qual pertencem (União, Estado, Município).

Empresas Públicas  
Soc. de Economia Mista

- ▣ 1º, Lei autoriza a instituição
- ▣ 2º, Instituição através de decreto

Eventualmente prestam serviços públicos, mas **a grande maioria explora a atividade econômica**, e o fundamento de sua constituição encontra-se restrito aos dois casos previstos no art. 173 da CF/1988: quando necessário aos imperativos da segurança nacional, ou a relevante interesse coletivo.

Dimensões	Empresa Pública	Sociedade de Economia Mista
Composição do Capital	Capital Público	Capital público e privado, mas a maioria do capital <b>com direito a voto</b> é público
Forma de Organização	Várias formas (civil, comercial, S/A, etc.)	Somente na forma de S/A
Causas Judiciárias	Tramitam na Justiça Federal	Tramitam na justiça estadual ou trabalhista

Principais diferenças entre empresa pública e sociedade de economia mista.

### Consórcios Públicos<sup>12</sup>

Os consórcios públicos, a partir da Lei nº 11.107/2005, **possuem personalidade jurídica própria, que pode ser de Direito Público ou de Direito Privado**. Se for de natureza privada, assumirá a forma de associação civil; se de Direito Público, denominar-se-á **associação pública** (uma espécie de autarquia interfederativa), e integrará a Administração indireta de todos os entes da Federação consorciados.

Consórcios Públicos

- ▣ Associação Civil – de Direito Privado
- ▣ Associação Pública – de Direito Público

Segundo Maria Sylvia Z. Di Pietro (2010) consórcios públicos são “associações formadas por pessoas jurídicas políticas (União, Estados, Distrito Federal ou Municípios), com personalidade de

Direito Público ou de Direito Privado, criadas mediante autorização legislativa, para a gestão associada de serviços públicos”. Para o Decreto nº 6.017/2007, trata-se de pessoa jurídica formada exclusivamente por entes da Federação para estabelecer relações de cooperação federativa, **inclusive** a realização de objetivos de interesse comum, constituída como associação pública, com personalidade jurídica de Direito Público e natureza autárquica, ou como pessoa jurídica de Direito Privado sem fins econômicos.

A **gestão associada de serviços públicos**, nos termos do Decreto nº 6.017/2007, compreende o exercício das atividades de planejamento, regulação ou fiscalização de serviços públicos, por meio de consórcio público ou de convênio de cooperação entre entes federados, **acompanhadas ou não da prestação de serviços públicos** ou da transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal e bens essenciais à continuidade dos serviços transferidos.

**Atenção** ▣ A gestão associada de serviços públicos pode não envolver serviços públicos – pode apenas se referir às atividades de planejamento, regulação ou fiscalização.

**Somente as pessoas políticas de Direito Público interno poderão constituir consórcio.** Consórcios são formados, exclusivamente, por entes da Federação, com a **finalidade** de realizar a gestão associada dos serviços públicos.

O representante legal do consórcio será, **necessariamente**, um dos chefes do Poder Executivo de ente integrante do consórcio, eleito pelos próprios consorciados.

**Os entes consorciados têm liberdade para definir os objetivos do consórcio público**, observados os limites constitucionais, e nenhum ente da Federação poderá ser obrigado a se consorciar ou a permanecer consorciado, assim como é permitido o consorciamento parcial. A União somente participará de consórcios em que participem todos os estados em cujos territórios estejam situados os municípios consorciados.

A Lei nº 11.107/2005 estabelece os seguintes **passos para a sua formação**: prévia subscrição de protocolo de intenções; publicação na imprensa oficial do protocolo de intenções; ratificação mediante lei do protocolo de intenções (ou outra lei que discipline a participação do ente em consórcio público); e celebração de contrato de consórcio. Se for associação civil (Direito Privado) deverá atender às normas da legislação civil.

Embora os consórcios possam ser associações públicas ou privadas, segundo o Decreto nº 6.017/2008, a partir de 2008 a União somente poderá celebrar convênios **com consórcios públicos constituídos sob a forma de associação pública** ou que para essa forma tenham se convertido.

A administração pública poderá contratar o consórcio público **dispensada** a licitação. O **contrato de rateio** é a forma pela qual os entes vinculados entregarão os recursos financeiros correspondentes aos compromissos assumidos. O **contrato de programa** é que estabelece as obrigações de cada ente, e se refere à prestação de serviços públicos, mediante cooperação entre os entes federativos.

### 1.3.3.3. Terceiro setor

O primeiro setor é o Estatal, o segundo setor é o mercado e **o terceiro setor são as entidades que não se enquadram no primeiro ou no segundo setor**. Trata-se de um espaço público não estatal em que ocorre a participação privada em assuntos de interesse público.

Essas entidades paraestatais, embora possuam personalidade de Direito Privado, não são entidades públicas nem privadas. **Não são públicas** porque não são pessoas de Direito Público, e **não são privadas** porque não visam ao lucro. Elas são um meio-termo. Colaboram com o Estado

desenvolvendo atividades de interesse público, e por isso contam com a sua proteção e fomento.

**O terceiro setor é composto por:** serviços sociais autônomos, entidades de apoio (fundações privadas, associações, cooperativas), organizações sociais, organizações sociais de interesse público, e Ongs diversas.

Também denominadas **paraestatais**, desempenham serviços não exclusivos de Estado, submetem-se ao controle administrativo e do Tribunal de Contas, e seu regime jurídico não é integralmente privado, mas parcialmente derogado por normas de Direito Público.

## Organizações Sociais – OS

As Organizações Sociais surgiram no contexto da reforma do Estado (1995), no Programa Nacional de Publicização regulamentado pela Lei nº 9.637/1998 (embora o primeiro contrato de gestão tenha sido assinado no Governo Collor, em 1991, com o Hospital Sarah Kubitschek, em Brasília). Ao mesmo tempo em que extinguiu-se um ente público que desempenhava funções não exclusivas de Estado, suas atividades eram transferidas para entidades de Direito Privado, sem fins lucrativos, denominadas Organizações Sociais – OS.

Para o Mare-Caderno 02, **Organizações Sociais** são um modelo de organização pública não estatal, destinado a absorver atividades publicizáveis, mediante qualificação específica. Segundo Maria Sylvia Z. Di Pietro (2010), Organização Social:

é a qualificação jurídica dada à pessoa de Direito Privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, e que recebe a delegação do Poder Público, mediante contrato de gestão, para desempenhar serviço público de natureza social.

**Atenção** ▣ O primeiro contrato de gestão foi assinado no Governo Collor, em 1991.

As Organizações Sociais são pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, criadas por particulares, **cujas atividades se dirigem** ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde. No que se refere à saúde, essas atividades são consideradas serviços públicos.

As OS deverão cumprir requisitos específicos para a sua criação (art. 2º da Lei nº 9.637/1998), e **poderão assumir a forma de associação ou fundação**. Essas Organizações Sociais podem receber imóveis e mobiliários (mediante permissão de uso), inclusive servidores para o desempenho de suas atividades. O instrumento legal escolhido para a transferência das atividades e a cobrança dos resultados foi o **contrato de gestão**.

Mesmo preenchidos os requisitos, **o ato de qualificação da OS é discricionário**, pois depende da conveniência/oportunidade avaliada pelo Ministro de Estado ou titular do Órgão Supervisor. O Caderno Mare nº 02 apresenta os seguintes **atos sequenciais**: criação da entidade não estatal, qualificação da entidade não estatal, absorção das atividades mediante contrato de gestão, denominação da entidade de Organização Social.

Após receber a qualificação de OS do Poder Executivo, a **entidade é declarada “de interesse social e utilidade pública”** para todos os efeitos legais, assina o contrato de gestão e pode ser contratada pela Administração Pública por dispensa de licitação. **A desqualificação ocorre quando a entidade deixa de cumprir as cláusulas estabelecidas no contrato de gestão**, mas essa desqualificação deverá ser precedida de processo administrativo.

**Atenção** ▣ No que se refere às OS, o contrato de gestão reduz sua flexibilidade, visto que se sujeitam a algumas regras estabelecidas no contrato, inclusive quanto à licitação.

**As OS correspondem a um novo modelo de parceria estabelecido entre Estado e sociedade,**

regulado por meio do contrato de gestão. O Estado continuará apoiando e fomentando as atividades geridas pelas organizações sociais, ao mesmo tempo em que exercerá sobre elas uma espécie de controle estratégico, relacionado com os resultados obtidos nessa parceria, que deverão contribuir para o alcance dos objetivos das políticas públicas. Vê-se, portanto, que as OS desempenham papel crucial na implementação das políticas governamentais.

Assim, esse contrato de gestão assinado é mais que um simples convênio – **é um contrato de parceria** –, visto que seus vínculos são mais profundos e duradouros e seus recursos são garantidos mediante a inclusão direta no Orçamento Geral da União.

Para Maria Sylvia Z. Di Pietro as Organizações Sociais “sobrevivem exclusivamente por conta do contrato de gestão firmado com o Poder Público”. No entanto, **entendemos que, por se tratar de parceria entre a sociedade e o Estado, ambos participam** – o Estado financiando a maior parte, através do contrato de gestão, e a sociedade comprando serviços prestados pela OS, ou mediante doação direta de recursos à organização.

### Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscip

Ainda no âmbito da reforma do Estado (1995), a Lei nº 9.790/1999 regulamentou a criação de Organização Social Civil de Interesse Público. As Oscip também são criadas por particulares, e desempenham **atividades privadas de interesse público** com fomento (auxílio) do Estado, nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Meio Ambiente etc.

**Atenção** ▣ Segundo Maria Sylvia Z. Di Pietro (2010) a grande diferença entre OS e Oscip é que a OS recebe delegação para prestar serviços públicos, enquanto que a Oscip exerce atividade privada com a ajuda do Estado.

**O instrumento que estabelece essa relação é o termo de parceria**, conceituado pelo art. 9º da Lei nº 9.790/1999 como o “instrumento passível de ser firmado entre o Poder Público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, destinado à formação de vínculo de cooperação entre as partes, para o **fomento e a execução das atividades de interesse público previstas em lei**”.

O termo de parceria conterá: objetivos, metas e prazos, critérios para avaliação, previsão de receitas e despesas, e obrigações das Oscip.

Essas organizações restringem-se às pessoas jurídicas privadas, sem fins lucrativos (Lei nº 9.790, art.1º) . **Sem fim lucrativo** é a entidade privada que “**não distribui**, entre os seus sócios ou associados, conselheiros, diretores, empregados ou doadores, eventuais excedentes operacionais, brutos ou líquidos, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio, auferidos mediante o exercício de suas atividades, e que os aplica integralmente na consecução do respectivo objeto social”.

A qualificação como Oscip, preenchidos os requisitos do art. 5º da Lei nº 9.790, **é ato vinculado**, e atende ao **princípio da universalização dos serviços**. Os serviços permitidos às Oscip são bem mais abrangentes que os permitidos às Organizações Sociais (art. 3º, Lei nº 9.790); mas há também uma **série de restrições** quanto às candidatas a Oscip (art. 2º, Lei nº 9.790).

A qualificação como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público não depende de cada Ministério, mas o **“certificado de qualificação” é concedido pelo Ministério da Justiça**, apenas. A perda dessa qualificação pode ocorrer a pedido ou mediante processo administrativo ou judicial, quando a Oscip deixar de preencher os requisitos necessários a sua qualificação.

As Oscip não podem cobrar pelos serviços prestados **na área de Saúde e Educação** – mas **poderão obter recursos complementares** aos recebidos do Estado, através da venda de outros serviços **ou** mediante o recebimento de doações.

OS	OSCIPI
Parceria mediante Contrato de Gest3o	Parceria mediante Termo de Parceria
Qualifica3o: Ministro de Estado ou Titular de 3rg3o	Qualifica3o: Minist3rio da Justi3a
Desqualifica3o: quando descumprir Contrato de Gest3o	Desqualifica3o: quando deixar de preencher os requisitos de qualifica3o
Instituída para Publiciza3o dos servi3os p3blicos: substituir 3rg3os e entidades	N3o possui essa característica
Obrigat3rio: Conselho de Administra3o	Obrigat3rio: Conselho Fiscal
Visa atender o princ3pio da Efici3ncia	Visa atender o princ3pio da Universaliza3o

Características diferenciadoras de OS e OsciPI.

#### 1.3.3.4. Técnicas jur3dicas de organiza3o administrativa

A Administra3o P3blica, quanto a sua forma de atua3o, pode organizar-se de forma centralizada ou descentralizada.

A **centralizada** corresponde à Administra3o direta e ocorre quando as atribui3es s3o executadas diretamente pelos 3rg3os do Estado, de maneira concentrada ou desconcentrada.

Embora muitas atividades sejam exercidas diretamente por esses 3rg3os da Administra3o direta, **essa forma n3o foi acolhida pelo Brasil** (n3o é predominante), haja vista que, **regra geral**, a decis3o e a atua3o ser3o descentralizadas, conforme previsto no Decreto-Lei n3o 200/1967 e na Constitui3o de 1988.

**Aten3o** □ Para que a Administra3o possa ser caracterizada como “centralizada”, as atividades devem ser por ela realizadas sem descentraliza3o.

No entanto, **a t3cnica da desconcentra3o pode ser utilizada sem preju3o à forma centralizada de administra3o**, haja vista que a desconcentra3o administrativa representa uma simples divis3o das fun3es p3blicas entre os 3rg3os que comp3em a pessoa jur3dica de Direito P3blico interno, **ou** entre estes 3rg3os e os inferiores, mantendo-se a hierarquia.

A **descentralizada**, regra geral, corresponde à **Administra3o indireta** (mas tamb3m pode ser direcionada à iniciativa privada), e **ocorre quando as atribui3es s3o executadas por uma pessoa jur3dica diferente do Estado**. Exige-se duas pessoas jur3dicas distintas: o Estado, que transfere as atribui3es, e uma outra pessoa jur3dica, que executará esses servi3os.

A fim de promover a efici3ncia na realiza3o das atividades e servi3os p3blicos, e a efic3cia dos resultados, a Administra3o P3blica utiliza-se de técnicas oferecidas pelo Direito para definir sua organiza3o. Essas técnicas denominam-se: desconcentra3o e descentraliza3o.

#### Desconcentra3o administrativa

A desconcentra3o administrativa é **utilizada na Administra3o direta** e refere-se à transfer3ncia de compet3ncia dos 3rg3os superiores para os 3rg3os inferiores, mas dentro da **mesma pessoa jur3dica**.

**Aten3o** □ Regra geral, a desconcentra3o se aplica à Administra3o direta, mas tamb3m pode ocorrer na Administra3o indireta, quando repartir suas compet3ncias internamente.

Essa desconcentra3o pode ocorrer do ente estatal-pessoa jur3dica (União, Estado, Munic3pio)

para seus próprios órgãos ou desses órgãos para os órgãos inferiores. Em qualquer dessas opções, trata-se de uma **simples distribuição de competências**.

De acordo com Bastos (1994),

a desconcentração é caracterizada pelo fato de que ela não ocasiona nenhum fenômeno transcendente à passagem de competências de um órgão para o outro. Em outras palavras, não exige pessoas jurídicas, nem se vale de institutos jurídicos como a delegação ou a concessão.

A desconcentração, no entanto, **mantém o vínculo da hierarquia**, da subordinação entre os órgãos da Administração. Segundo Hely Lopes Meirelles, “diversa da descentralização é a desconcentração administrativa, que significa repartição de funções entre os vários órgãos (despersonalizados) de uma mesma Administração, sem quebra de hierarquia”.

A **desconcentração administrativa** representa uma simples divisão/repartição das funções públicas, entre os órgãos ou entre estes e órgãos inferiores, mantendo-se a hierarquia.

### Descentralização administrativa

A descentralização administrativa é uma técnica jurídica em que se atribui personalidade jurídica a uma entidade, para que ela preste serviços públicos ou realize atividades públicas ou de utilidade pública. Essas entidades são autônomas, têm personalidade jurídica própria e agem em seu nome, quer pela outorga dos serviços, quer pela delegação de sua execução.

Dito de forma mais simples, descentralizar significa transferir/distribuir competências **para um terceiro: uma outra pessoa** jurídica (ou, eventualmente, física).

Quando a descentralização ocorre **mediante outorga**, o Estado cria uma pessoa jurídica e transfere a ela competências e prerrogativas suas. **No caso de delegação**, transfere-se apenas a execução, mediante contrato ou ato unilateral. Hely Lopes Meirelles ensina que:

a descentralização administrativa pressupõe, portanto, a existência de uma pessoa distinta da do Estado, a qual, investida dos necessários poderes de administração, exercita atividade pública. O ente descentralizado age por outorga do serviço ou atividade ou por delegação de sua execução, mas sempre em nome próprio.

### DESCENTRALIZAÇÃO

Por **Outorga**

▣ Transfere Competência e Execução

Por **Delegação**

▣ Transfere somente a Execução

**Atenção** ▣ A descentralização ocorre sempre para uma pessoa diferente. A outorga será também sempre para pessoa jurídica, assim como a delegação do tipo concessão; já a delegação através de permissão ou autorização poderá ocorrer para pessoa física.

A outorga ocorre para autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de economia mista e entidades paraestatais criadas por lei.

A **delegação** é uma técnica jurídica de “descongestionamento” administrativo. Ela **transfere apenas o exercício** das atividades públicas para os particulares. Na delegação, a transferência pode ocorrer para uma pessoa física ou jurídica (privada), que exercerá a atividade por sua conta e risco.

**Atenção** ▣ Nesta última década o termo Outorga passou a ser utilizado também no **sentido genérico de entregar/atribuir** (diz-se: outorga da concessão, permissão ou autorização). Nós o utilizamos no **sentido solene/formal, de outorga legal**, utilizado por Hely Lopes Meirelles.<sup>13</sup>

São **formas de delegação**: a concessão, a permissão e a autorização. A **concessão<sup>14</sup> de serviço público** é a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na

modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstrem capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco, e por prazo determinado; a **permissão de serviço público** é a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco. Por fim, a **autorização foi conceituada** pela doutrina como ato administrativo discricionário e precário, para delegar a particular a prestação de serviços que não exigem execução pela Administração, nem pedem especialização na sua prestação ao público.

A delegação ocorrerá mediante ato jurídico bilateral, quando for o caso de **concessão**, e terá prazo fixo estabelecido em contrato. No caso de **permissão de serviços**, a lei exige assinatura de contrato de adesão (para permissão de uso de bem público utiliza-se ato unilateral). **A permissão, regra geral, não terá prazo fixo** (embora a modalidade patrocinada admita prazo determinado), e **a autorização será sempre um ato unilateral, sem prazo definido**, haja vista ser a mais precária e discricionária forma de delegação.

**Atenção** □ A autorização é a mais precária e discricionária forma de delegação.

A Administração é **descentralizada** quando ocorre a transferência de atribuições dos órgãos centrais para outras entidades administrativas **públicas** ou **privadas**, ou para pessoas políticas locais (Estados e Municípios).

De acordo com o art. 10 do Decreto-Lei nº 200/1967:

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.

Maria Sylvia Z. Di Pietro (2010) classifica as descentralizações em **duas espécies**: política ou administrativa.

### Descentralização política

A **descentralização política** compreende a **transferência de atribuições diretamente aos entes federados**, que exercem competências próprias **sem depender do poder central**. Tanto a União quanto os Estados e os Municípios detêm essas competências – que lhes foram atribuídas pela Constituição Federal (arts. 23, 24,...) ou mediante leis específicas.

### Descentralização administrativa

A **descentralização administrativa** se verifica **“quando as atribuições que os entes descentralizados exercem só têm valor jurídico que lhes empresta o poder central”** (Maria Sylvia Z. Di Pietro, 2010). A mesma autora classifica as descentralizações em: territorial, por serviços, ou por colaboração.

**Territorial ou geográfica** – transferem-se as atribuições a um ente local, dotado de personalidade jurídica própria e capacidade administrativa genérica. Seria o caso de a União transferir competências para um território federal (que é uma espécie de autarquia federal, atualmente inexistente).

**Por serviços, funcional ou técnica** – compreende a transferência de atribuições da Administração Pública para as pessoas jurídicas de Direito Público ou Privado. Essas entidades são criadas por lei e correspondem à Administração indireta. Essa espécie de descentralização **denomina-se “outorga”**, e ocorre para autarquias, fundações, empresas públicas, sociedades de

economia mista e entidades paraestatais.

**Por colaboração** – esse tipo de descentralização transfere apenas a execução dos serviços, mantendo a titularidade em mãos do Poder Público. Essa descentralização, **denominada “delegação”**, corresponde a um ato jurídico bilateral ou unilateral, e tem como formas de delegação: a concessão, a permissão e a autorização.

DESCENTRALIZAÇÃO	POLÍTICA	Competências Próprias	CF, artigos 23, 24 ...	Para estados, Municípios e DF
	ADMINISTRATIVA	Competências “emprestadas” do poder central	Por Outorga	Cria-se entidade e transfere: Competência e Execução
			Por Delegação	Só transfere Execução
	ADMINISTRATIVA	Competências “Emprestadas” do poder central	Territorial ou Geográfica	Para extintos territórios Federais
			Por serviços, Funcional, Técnica	Para a administração indireta ou entidades para estatais
			Por colaboração	Para concessionários Permissionários e Autorizatários

Quadro-resumo das descentralizações.

## Capítulo 2

# Convergências e Diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada

A democracia, a globalização e as inovações tecnológicas provocaram mudanças drásticas nas organizações privadas e públicas, **impondo-lhes uma tomada de decisão crucial**: ou se adaptam e evoluem para os padrões mundiais de produção de bens e serviços, ou se isolam em seus mercados/nações correndo o risco de se autodestruírem.

A **competitividade** – entendida como a aptidão para conquistar e manter posições favoráveis num mercado mundial de grandes e imprevisíveis transformações tecnológicas – tornou-se um desafio a ser enfrentado tanto por empresas privadas como por entidades públicas.

Os efeitos da democracia, da globalização, das tecnologias e da competitividade global atingiram também as organizações públicas governamentais. Surgiram **cidadãos** e **usuários** conscientes de sua cidadania e **conhecedores de informações** acerca dos mais variados bens e serviços produzidos mundialmente, que utilizam essas informações para compará-las com os bens e serviços oferecidos pelos entes públicos brasileiros.

Dirigentes públicos de universidades, museus, bibliotecas, hospitais, assim como das diversas organizações públicas, são pressionados pela imprensa e pela sociedade, haja vista estarem à sua disposição informações nacionais e mundiais públicas e privadas, que são utilizadas para comparar e avaliar os resultados dessas organizações. Por que lá funciona e aqui não? Por que lá é mais barato e aqui mais caro? Por que lá posso resolver pela internet e aqui não posso? São algumas das perguntas feitas com frequência, às quais o gestor estatal deve apresentar respostas coerentes.

Não basta funcionar adequadamente (embora isso represente muito), os cidadãos querem ter informação; querem saber o porquê: por que os serviços públicos não podem ser mais simples, melhores e menos custosos.

A Administração quanto ao gênero é igual, mas a Administração Pública diferencia-se da administração privada com relação à espécie. **Nas comparações** entre a **Administração Pública** e a **administração privada** certamente existem **mais convergências do que diferenças**. Por exemplo: todas as entidades privadas ou públicas utilizarão técnicas administrativas como o planejamento, a organização, a direção e o controle, assim como as técnicas relacionadas à motivação e avaliação de resultados. A divisão do trabalho também utilizará técnicas semelhantes, e haverá funções idênticas como a orçamentária/financeira, a contábil, a de recursos humanos etc. Tanto a Administração Pública quanto a privada sofrem influência do ambiente no qual atuam: fatores políticos, sociais, econômicos e tecnológicos. Por fim, tanto a administração pública como a privada **terão dificuldades** na utilização de ferramentas, técnicas e tecnologias modernas, na realização de mudanças e na implementação das decisões e ações necessárias ao alcance dos objetivos.

Mas esses itens, assim como outros não citados, irão apresentar algumas variações mesmo entre as organizações privadas. Por exemplo: o planejamento, a departamentalização, as técnicas de motivação etc. não serão idênticos em uma empresa familiar e em uma organização de grande

porte; a influência do ambiente será desfavorável para algumas empresas e favorável para outras etc.

Como não é possível relacionar todas as convergências/diferenças existentes, em regra, se tomam certas atividades específicas, de uma e de outra, como referência.

Vejam os quais são as **características fundamentais** utilizadas nas comparações, **que diferenciam** a Administração Pública da administração privada:

- O Governo tem como objetivo maior proporcionar o bem-estar à coletividade – enquanto a iniciativa privada tem como objetivo primordial o lucro financeiro.
- Os princípios do art. 37 da CF/1988 são obrigatórios para a Administração Pública – e não se aplicam à administração privada (ou se aplicam de forma diferenciada, como o princípio da legalidade, que permite ao privado fazer tudo que não seja proibido pela lei, mas somente permite atuação pública nos casos autorizados pela lei).
- Na Administração Pública o “cliente” paga os serviços através de impostos, mesmo sem usar – enquanto que na iniciativa privada ele só paga pelo bem/serviço que compra ou utiliza.
- Normalmente, as atividades públicas são monopolistas e os usuários não podem escolher outra forma – na iniciativa privada a livre concorrência proporciona várias opções.
- O Governo existe para servir aos interesses gerais da sociedade – a empresa privada serve aos interesses de um indivíduo ou grupo.
- A responsabilidade do Governo deve responder à natureza e à dimensão de seu poder – a das empresas privadas está restrita ao seu ambiente de atuação.
- A ação governamental é difícil, complexa e gigante, e tem menos autonomia – a da iniciativa privada é menor, mais flexível e mais autônoma.
- Em face da soberania do Governo e da universalidade das ações, cabe aos governos solucionar os conflitos de interesses particulares, com vista a alcançar o máximo de bem-estar geral – a administração privada preocupa-se com o seu bem-estar e como resolver os seus problemas.
- O Governo é responsável pela condução da nação e responde à população pelas suas ações, que estão sempre expostas à mídia em geral e à crítica – nas organizações privadas os dirigentes respondem aos proprietários e acionistas, e somente casos de sucesso notório ou escândalos são expostos na mídia.
- Entre todas as instituições, o Governo é aquela que detém a autoridade política suprema, sancionada pelo monopólio da violência; os governantes dos órgãos superiores ou inferiores possuem grande poder de coação, o que exige uma “proteção especial dos governados” para se evitar os abusos – na iniciativa privada, mesmo grandes industriais ou empresários não têm esse poder.
- A eficiência e a eficácia das entidades públicas medem-se não somente pela correta utilização dos recursos, mas principalmente pelo cumprimento de sua missão e pelo atendimento, com qualidade, das necessidades e demandas do cidadão e da sociedade – na iniciativa privada medem-se pelo aumento de suas receitas, pela redução de seus gastos, ou pela expansão de seus mercados.
- O controle da Administração Pública, amparado na lei e exercido pelos órgãos de controle, também se dá mediante os políticos eleitos e, em alguns casos, pelos cidadãos – enquanto que nas empresas privadas, além dos órgãos de controle, o mercado é quem dita as regras do jogo.
- A cúpula da Administração Pública é frequentemente substituída em função do partido/bloco político vencedor das eleições, ou por força de novas coalizões necessárias ao exercício do

poder; essa descontinuidade dificulta o planejamento e as ações de longo prazo – nas organizações privadas o poder de mando raramente se altera, e a continuidade da alta administração é a regra.

Vemos, portanto, que **a área pública demanda formas especiais de administração, porque os governos são diferentes**. Torres (1997) afirma que os modelos privados de gestão necessitam de uma adequação que “não é trivial” e deve levar em consideração as características inerentes ao setor público, que são “diferentes das do setor privado”.

São inúmeras as situações e dificuldades enfrentadas pelos governos, desde a questão cultural, a desigualdade social, até a rigidez legal e o controle incidente sobre a utilização dos recursos públicos. Em muitas situações, por exemplo, a questão da eficiência, ou de investimentos necessários, será deixada em segundo plano, para que possa ser trabalhada a questão social (ações de combate à pobreza, de inclusão social e de promoção da cidadania).

No entanto, o gestor público **pode e deve** compatibilizar custos com resultados; **pode e deve** tomar decisões rápidas com vistas a aproveitar oportunidades – mantendo o foco no cidadão-cliente e em suas necessidades. **A administração pública pode e deve melhorar suas práticas a partir da utilização de técnicas consagradas pela iniciativa privada** – o que não pode é simplesmente aplicar as práticas privadas sem uma adaptação adequada à realidade pública.

## Capítulo 3

# Modelos Teóricos de Administração Pública

Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir **três modelos** diferentes de Administração Pública: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

Embora, historicamente, seja marcante um tipo predominante de administração, é possível afirmar que, na atualidade, a administração gerencial é o modelo vigente; que a administração burocrática ainda é **aplicada no núcleo estratégico do Estado** e em muitas organizações públicas; e que **persistem traços/práticas** patrimonialistas de administração nos dias atuais. É possível afirmar, ainda, que existem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas.

O Governo Federal tem envidado esforços para a implantação do modelo gerencial de Administração Pública no Brasil, no entanto, práticas patrimonialistas ainda são vistas na Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, e não somente no Poder Executivo, mas também no Legislativo e no Judiciário. “A verdade é que nem mesmo o modelo burocrático foi plenamente implantado no Estado brasileiro, que permanece sendo administrado através de práticas que desconhecem ou ignoram os princípios da impessoalidade, publicidade, especialização, profissionalismo etc.” (Torres, 2004).

Sonia Amorim (2000) também entende que

apesar de no processo de desenvolvimento capitalista, o Estado ter incorporado outros traços, relacionados ao modelo burocrático e ao modelo gerencial, ele nunca abandonou os traços do antigo modelo patrimonialista e clientelista que, no momento de ameaça aos setores dominantes, tendem a ressurgir com vigor, acrescidos de um componente novo, o corporativismo.

### ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ATUAL

Administração Gerencial	□	Modelo Predominante
Administração Burocrática	□	Ainda Utilizada
Administração Patrimonialista	□	Existem Traços/Práticas
Demais Modelos	□	Existem Fragmentos

### 3.1. Administração Pública patrimonialista

Mesmo de forma desorganizada, **o patrimonialismo foi o primeiro modelo de administração do Estado**. Nele **não havia distinção** entre a administração de bens públicos e bens particulares: tudo que existia nos limites territoriais de seu “reinado” era tido como domínio do soberano,<sup>15</sup> que podia utilizar livremente os bens sem qualquer prestação de contas à sociedade.

No entendimento de Bresser-Pereira (2001), **patrimonialismo significa** “a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”.

No patrimonialismo não existiam carreiras organizadas no serviço público e nem se estabeleceu

a divisão do trabalho. **Os cargos eram todos de livre nomeação do soberano**, que os direcionava a parentes diretos e demais amigos da família, concedendo-lhes parcelas de poder diferenciadas, de acordo com os seus critérios pessoais de confiança. Prática frequente era a troca de favores por cargos públicos (neste caso não se tratava de parentes e amigos, mas de interesses políticos ou econômicos). **Regra geral**, quem detinha um cargo público o considerava como um bem próprio de caráter hereditário (passava de geração para geração). Não havia divisão do trabalho; os cargos denominavam-se **prebendas** ou **sinecuras**, e quem os exercia gozava de status da nobreza real.

Nesse modelo de administração, o soberano era tratado “**como um deus**”. Segundo Hobbies (apud Norberto Bobbio, 1981) “o soberano é juiz da conduta de seu súdito, mas a conduta do soberano é julgada por ele próprio”... “se o soberano não observar as leis naturais, ninguém poderá constrangê-lo à obediência; ninguém poderá puni-lo”.

**O Estado era tido como propriedade do soberano**, e o aparelho do Estado (a administração) funcionava como uma extensão de seu poder. Em face da não distinção entre o público e o privado, a **corrupção** e o **nepotismo** foram traços marcantes desse tipo de administração.

Nesse período histórico, o Estado-Administração não pensava de forma coletiva e não procurava prestar serviços à população, que era relegada ao descaso. Consequentemente, o foco das ações não era o atendimento das necessidades sociais e nem o desenvolvimento da nação, e os benefícios oriundos do Estado e da Administração **não eram destinados ao povo**, mas para um pequeno grupo encabeçado pelo chefe do Executivo (o soberano).

A base desse poder absoluto estava na **tradição** vinculada à pessoa do soberano, que contava com um forte aparato administrativo direcionado à arrecadação de impostos, e com uma força militar para defender seu(s) território(s) e intimidar os opositores. **Não somente o soberano agia arbitrariamente, mas também os seus auxiliares e servidores**, que atuavam baseados na forma de agir e nas ordens diretas recebidas de seu superior. Apenas alguns traços da tradição eram respeitados a fim de manter a ordem em seus territórios.

Os serviços públicos (se é que podemos chamá-los assim) consistiam, basicamente, na **segurança** (proteção e defesa contra invasores) e na **justiça** exercida pelo soberano (ou alguém por ele designado) de forma discricionária, mas com respeito a certas tradições, principalmente as de caráter religioso. Eventualmente, os bons súditos contavam com **auxílio econômico** em casos de necessidade.

Pode-se resumir as principais **características** da administração patrimonialista:

- confusão entre a propriedade privada e a propriedade pública;
- impermeabilidade à participação social-privada;
- endeusamento do soberano;
- corrupção e nepotismo;
- caráter discricionário e arbitrário das decisões;
- ausência de carreiras administrativas;
- desorganização do Estado e da Administração;
- cargos denominados prebendas ou sinecuras;
- descaso pelo cidadão e pelas demandas sociais;
- poder oriundo da tradição/hereditariedade.

**Atenção** □ Dentre todas as características do patrimonialismo, a ausência de divisão entre a propriedade pública e a propriedade privada é a mais marcante.

É certo que a mudança na forma de administrar o Estado não ocorre rapidamente, nem se dá mediante expedição de ato normativo afirmando que ela mudou, mas trata-se de um processo de transformação que poderá levar anos ou décadas. **Quanto mais longínqua for a época referida, tanto mais conterà as características acima elencadas.** Na medida em que a Administração Pública se aproxima do século XIX, algumas dessas características irão desaparecer.

Essa forma de administração patrimonialista vigorou nos Estados, **de forma predominante**, até a segunda metade do século XIX, quando o surgimento de organizações de grande porte, o processo de industrialização e as demandas sociais emergentes forçaram os governos a adotar um novo modelo de administração capaz de responder tanto aos anseios dos comerciantes e industriais, quanto aos da sociedade em geral. Em países como o Brasil, o Estado-Administração ainda teria a missão de alavancar o processo de desenvolvimento nacional.

### 3.2. Burocracia, Sistemas Sociais e Tipos de Dominação

O tema burocracia e seus desdobramentos, invariavelmente, nos levam até Max Weber. Weber considerava a burocracia como “um sistema social burocraticamente organizado”, como “um tipo de poder ou de dominação”, da mesma forma que considerava o poder carismático, o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo. Weber não se referia ao Estado político-intangível, mas aos Governos-Agentes desses Estados que exerciam o poder. Assim, **é possível atrelar a burocracia a uma forma de poder ou dominação**, que os governantes exerciam sobre seus governados.

Esses tipos de dominação encontravam-se ligados aos sistemas sociais “burocraticamente organizados”. Segundo Santanley (1966), “a burocracia-racional do tipo weberiano é, provavelmente, um sistema social instável”. Ou, dito de uma forma mais precisa: “uma organização ou burocracia é um sistema social racional, ou sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada tendo em vista os fins visados” (Motta e Bresser-Pereira, 1980). Assim, **é possível atribuir a burocracia à característica de sistema social.**

Existem muitos sistemas sociais, mas três espécies desses sistemas se destacam: sistemas sociais praticamente **desorganizados**, como a multidão, os diversos públicos e as classes sociais, como os grupos de idade, a região etc.; sistemas sociais **semiorganizados**, como a família, a tribo, o clã, o feudo, a pequena empresa familiar etc.; e **organizações** ou burocracias, organizações formais e organizadas (Wilson Granjeiro, 2006).

Em seus estudos, Weber também vincula a burocracia (ou poder burocrático) às grandes organizações capitalistas privadas, ou ao Estado administrativo público, enquanto “aparelho administrativo do Poder Público”. Organização **formal** para Max Weber (1966) é “qualquer grupo social empenhado na consecução de objetivos explícitos e declarados, através de esforços manifestamente coordenados”. Assim, também **é possível entender a burocracia como uma organização formal** pública ou privada.

BUROCRACIA



Tipo de Poder/Dominação

Sistema Social

Organização Burocrática

O **poder conceituado por Weber é do tipo absoluto**, pois deve ser obedecido mesmo contra a vontade; significa “a possibilidade de que uma pessoa ou um número de pessoas realizem a sua própria vontade numa ação comum, mesmo contra a resistência de outros que participam na

ação” (Weber, 2005). Nesse mesmo sentido é o conceito de Norberto Bobbio (1987): “por poder se deve entender uma relação entre dois sujeitos, na qual o primeiro obtém do segundo um comportamento que, em caso contrário, não ocorreria”.

Por que as pessoas obedecem? Max Weber (1973) afirma que “a obediência é condicionada por motivos poderosos de temor e de esperança (temor pela vingança do poderoso e esperança numa recompensa terrena ou divina)”. A vingança do poderoso, regra geral, se dá mediante o uso da força.

No entanto, se o poder consiste em dar ordens e ser obedecido (mesmo que à força), a dominação é diferente. **Weber considera a dominação mais do que o poder**, visto que a dominação incluía o quesito de legitimidade; para ele “o poder para ter credibilidade não pode repousar apenas no interesse, mas deve pretender legitimidade” (Weber, apud Diggins, 1999). **A força, por sua vez, não é suficiente para configurar o poder legítimo**, pois “se se limita a fundar o poder exclusivamente sobre a força, como se faz para distinguir o poder político do poder de um bando de ladrões?” (Bobbio, 1981).

Portanto, o poder para ser aceito e obedecido por todos depende de algo a mais do que o interesse ou a força; e esse algo a mais é a legitimidade. **A legitimidade facilita o exercício do poder pelos Governos, na medida em que mais facilmente os governados se dispõem a aceitar esse poder, na forma de obediência às ordens recebidas** (cumprindo as normas definidas pelos governos); por outro lado, o poder que estiver destituído de legitimidade encontrará fortes resistências e tenderá a desaparecer, pois segundo Bobbio (1981) “o poder que não é legítimo não se sustenta por longo período”.

Para Wilson Granjeiro (2006) “a legitimidade da dominação é o fato que a torna efetiva, é o motivo que explica por que um determinado número de pessoas obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder”. Segundo Norberto Bobbio (1981), a legitimidade fundamenta-se em três princípios: na **vontade**, os governos recebem seu poder da vontade do povo ou de Deus; na **natureza**, mediante leis naturais ou naturalmente pela existência de fortes que comandam os fracos; e na **história**, fundamenta-se no passado (tradição) ou no futuro (o direito de hoje se projeta para o futuro).

Vemos, então, que o **termo dominação é mais amplo que poder, pois não basta ter somente o poder: este poder tem que ser legítimo**. Max Weber classificou a dominação (poder + legitimidade) em três tipos fundamentais: o tradicional, o carismático e o racional-legal.

Tipos de DOMINAÇÃO	▣	Tradicional
	▣	Carismático
	▣	Racional-Legal

Vejamos, pois, os vários aspectos e características que definem e diferenciam esses tipos de dominação (ou de poder), assim como os fundamentos de sua legitimidade.

A **dominação tradicional** tem como fundamento o tradicionalismo, que se ampara na crença dos hábitos de rotina. A tradição é considerada uma espécie de “santidade”, visto que as crenças dos antepassados são consideradas verdadeiras e plenamente aceitas pelas novas gerações. “O poder tradicional é sustentado por duradouras crenças no estado de coisa habitual e na legitimidade do que – ou de quem – quer que simbolize convenções imemoriais” (Weber, apud Diggins, 1999). A **legitimidade da dominação tradicional** repousa nos costumes, na tradição, e o detentor da autoridade é soberano: atua discricionária e arbitrariamente, e todos devem servi-lo

independentemente da classe social a que pertençam. Esse tipo de dominação amparada na legitimidade tradicional “é a que exerciam os patriarcas e os príncipes”.

Há dois **tipos clássicos de dominação tradicional**: o patriarcalismo e o patrimonialismo. O **patriarcalismo** corresponde à forma de dominação mais tradicional, em que os mais velhos é que exercem o domínio (gerontocracia) – mas sua legitimidade também é familiar e hereditária, e não apenas tradicional. Para Wilson Granjeiro (2006), “o que exerce a dominação patriarcal obedece estritamente às normas tradicionais, e seus subordinados são iguais e não inferiores, companheiros e não súditos”. O **patrimonialismo** virá num momento posterior, marcado pela existência de um quadro administrativo. No patrimonialismo a arbitrariedade do soberano é maior do que no patriarcalismo, e o poder do soberano patrimonial “apoia-se não só na tradição, mas também no domínio de escravos, servos, colonos, de forma que seu arbítrio é muito maior do que o do senhor patriarcal” (Wilson Granjeiro, 2006).

A **dominação carismática** está vinculada ao “carisma”, definido como qualidade superior e extraordinária de uma pessoa, na qual os demais acreditam e por isso lhe conferem poder. Segundo Weber, apud Diggins (1999), “o poder carismático não é estabelecido nem pelo direito, nem pela tradição, mas extrai sua significação da maneira espontânea, como surge para desafiar convenções e conquistar a fidelidade do povo em virtude do caráter profético ou heroico do líder”... “figura carismática – seja um salvador místico ou líder revolucionário”.

A **legitimidade carismática** tem vínculo com a lealdade, é “pessoal e extraordinária”, baseada na confiança, no suposto “heroísmo e qualidades” que o indivíduo possui. Weber cita como exemplos carismáticos os “profetas, os chefes guerreiros, os governantes plebiscitários”. **A legitimidade do dominador carismático não se apoia nas normas legais-rationais, mas no poder que as pessoas lhe concedem** (e que podem retirar a qualquer momento). A legitimidade desse tipo de domínio, segundo Wilson Granjeiro (2006), encontra-se vinculada “à crença e à devoção, ao extraordinário, que é valorizado porque vai além das qualidades humanas normais... baseia-se na crença em poderes mágicos, na revelação e no culto de heróis”.

Consequentemente, **o líder carismático decide com base em suas convicções pessoais; é instável e do tipo arbitrário**. Por não estar amparada na lei, no Direito, a dominação carismática não pode ser delegada nem transferida. É um tipo de dominação capaz de romper, ao mesmo tempo, com as normas legais e com a tradição.

**Atenção** ■ Quando a liderança carismática se rotiniza, ou assume caráter de permanência, ela não é mais carismática: pode assumir a forma tradicionalista ou racional-legal.

**Dominação burocrática** (ou racional-legal) é aquela em que o Direito – as normas legais racionalmente definidas – confere legitimidade e poder à autoridade formalmente constituída. Para Weber (apud Diggins, 1999) “a dominação racional significa poder legal, em que a obediência se deve a regras, estatutos, contratos, decisões judiciais e outras convenções legalmente estabelecidas que são impessoais e sistemáticas por natureza, ou impostas ou aceitas pelos indivíduos”. **A legitimidade da dominação burocrática** está baseada na “legalidade”, na crença nos preceitos legais e na “competência” objetiva fundada sobre normas racionalmente criadas. Segundo Max Weber (1973), “a administração burocrática é puro domínio essencial sempre de igual validade quaisquer que sejam as diferenças políticas, culturais, morais ou de instituição tipo mais formalmente racional de administração”.

Como forma de dominação, **a burocracia utiliza o caráter racional e o conhecimento técnico para assegurar a eficiência de sua atuação**. Guia-se por regras formais padronizadas que asseguram

tratamento igualitário para casos semelhantes, e define com perfeição as relações de poder e de subordinação, bem como a distribuição das atividades para o alcance dos fins estabelecidos.

Portanto, **a dominação burocrática ou racional-legal corresponde à burocracia**, cuja teoria e características serão estudadas a seguir.

### 3.3. Administração Pública burocrática

Em face da desorganização do Estado em termos de prestação de serviços públicos e da ausência de um projeto de desenvolvimento para a nação, aliadas à corrupção e ao nepotismo comuns na área pública, um novo modelo de administração se fazia necessário. Era preciso reestruturar e fortalecer a Administração Pública para que pudesse cumprir suas novas funções. O surgimento das organizações de grande porte, a pressão pelo atendimento de demandas sociais, o crescimento da burguesia comercial e industrial indicavam que o Estado liberal deveria ceder seu espaço a um Estado mais organizado e de cunho econômico.

**Atenção** □ Enquanto no mundo a burocracia surge envolta no capitalismo e na democracia, no Brasil ela surge no período militar e se desenvolve em plena ditadura.

A Administração Pública **burocrática** surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese: o poder racional-legal. **Os controles administrativos visando evitar a corrupção e o nepotismo são sempre a priori.** Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso são sempre necessários controles rígidos dos processos, como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas (Pdrael, 1995).<sup>16</sup>

**Atenção** □ A Administração Pública burocrática surgiu com a filosofia de combater as práticas patrimonialistas.

Por outro lado, o controle – a garantia do poder do Estado – transforma-se na própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A **qualidade fundamental** da Administração Pública burocrática é a efetividade no controle dos abusos; **seu defeito**, a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos. Este defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da Administração Pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. Nessa época, o Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

Atuação do Estado Burocrático

- Manter a Ordem
- Administrar a Justiça
- Garantir Contratos e Propriedades

A administração burocrática trouxe **novos conceitos** à Administração Pública: a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da época, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade.

Todos os estudos a respeito da burocracia nos levam ao sociólogo alemão Max Weber, que no

início do século XX escreveu suas obras a respeito da burocracia e das organizações burocráticas. Weber descreveu a burocracia como um tipo de poder ou dominação baseado na lei, no Direito, em que a divisão do trabalho é realizada de forma racional e de acordo com as normas preestabelecidas. A burocracia de Weber é uma organização em que **as consequências desejadas são completamente previsíveis**.

**Para Max Weber a burocracia era a “organização por excelência”**

**Atenção** □ O caráter “racional” da burocracia significa escolher racionalmente os meios adequados para alcançar os fins desejados.

A **Burocracia corresponde a uma instituição Administrativa** (pública ou privada) cujos pilares são o caráter legal das normas e procedimentos, a racionalidade, a formalidade etc. Caracterizava-se como uma **forma superior de organização** capaz de realizar, de modo eficiente e em grande escala, as atividades administrativas, através do trabalho de muitos funcionários, organizado de maneira racional. É um tipo de organização que **proporciona a profissionalização de seus funcionários**, visto que se orienta pelos princípios da competência e da meritocracia, não se prestando a favores pessoais de indicação política (típicos do patrimonialismo).

Estudos recentes identificaram uma **dupla racionalidade nos escritos de Weber**: a formal e a substantiva. Segundo Hermano Thiry-Cherques (2009), a **racionalidade formal** é constituída pela calculabilidade e predicabilidade dos sistemas jurídico e econômico. No campo das organizações, a racionalidade formal está presente em aparelhos como o contábil e o burocrático. Implica regras, hierarquias, especialização, treinamento. A **racionalidade substantiva** é relativa ao conteúdo dos fins operacionais dos sistemas legal, econômico e administrativo. Difere da formal por ter uma lógica estabelecida em função dos objetivos e não dos processos.

A racionalidade formal é fria, abstrata e universal, e não leva em conta as pessoas nem suas qualidades, pois deriva das normas em geral (leis, regulamentos, regras específicas). **A racionalidade substantiva é que está atrelada aos resultados, aos objetivos.**

Racionalidade <b>Formal</b>	□	Vinculadas as Normas em Geral
Racionalidade <b>Substantiva</b>	□	Relacionadas aos Objetivos

O termo burocracia, referindo-se a “organizações burocráticas”, está atrelado às grandes organizações privadas ou às administrações públicas. Segundo Peter Blau (1966), “a grande dimensão de uma organização e a grande complexidade de suas responsabilidades produzem a burocracia”. Para Max Weber (1966) “a administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseada no poder”.

Na teoria de Max originava-se a definição de sociedade **legal, racional ou burocrática**, fundamentada em regras impessoais; no formalismo, na racionalidade, na definição dos meios e dos fins; na profissionalização do servidor público com carreira e hierarquia funcional. A garantia de que as normas seriam cumpridas provinha da autoridade institucionalizada pela lei, visto que o poder legal permite impor obrigações e normas de conduta às pessoas, pois quem governa/administra detém o poder legítimo sobre seus subordinados. Assim, o comando derivado das normas legais é tido como legítimo pelos subalternos.

A administração burocrática pública era **voltada para si mesma**, perdendo a noção de sua missão básica de instrumento do Estado para servir à sociedade, e o **controle dos meios** transformara-se na própria razão de ser da administração – tanto é que a qualidade era

conceituada como a efetividade no controle dos abusos.

**Atenção** □ Qualidade na administração burocrática significava a efetividade no controle.

Na verdade, **Weber não conceituou a burocracia**, mas apresentou características/dimensões que a caracterizam. **Assim, as organizações serão ou não burocráticas, se apresentarem características compatíveis com as dimensões/características que as qualificam.** Richard H. Hall (1966), compilando vários autores, apresenta as seguintes **dimensões** da burocracia: “hierarquia de autoridade; divisão do trabalho (baseado na especialização funcional); competência técnica; normas de procedimento para atuação no cargo; normas que controlam o comportamento dos empregados; autoridade limitada ao cargo; gratificação diferencial por cargo; impessoalidade dos contatos pessoais; separação entre propriedade e administração; ênfase nas comunicações escritas; e disciplina racional”.

A burocracia apresenta as seguintes **características**<sup>17</sup> principais:

- **Caráter legal das normas:** nas organizações burocráticas, o poder decorre da norma legal. As normas e regulamentos escritos de forma exaustiva definem, antecipadamente, o seu funcionamento padronizado.
- **Caráter formal das comunicações:** nas organizações burocráticas, a comunicação é realizada por escrito e de forma exaustiva: ao mesmo tempo em que os textos formais escritos asseguram a interpretação unívoca das comunicações, a forma exaustiva compreende todas as áreas da organização.
- **Caráter racional e divisão do trabalho:** nas organizações burocráticas, a divisão do trabalho é horizontal e feita de forma racional, com vistas a assegurar a eficiência e o alcance dos objetivos; cada componente tem atuação restrita às tarefas vinculadas ao seu cargo, que, por sua vez, encontram-se descritas de forma clara, precisa e exaustiva.
- **Hierarquia da autoridade:** nas organizações burocráticas, a estrutura é vertical e com muitos níveis hierárquicos; as chefias das áreas/departamentos/seções seguem uma escala em que a autoridade de cargo inferior obedece à autoridade de cargo superior. As regras definem a forma de contato entre a autoridade inferior e a superior, a fim de garantir a unidade de comando e evitar atritos de autoridade.
- **Rotinas e procedimentos padronizados:** nas organizações burocráticas, o ocupante de cargo guia-se por regras e normas técnicas claras e exaustivas, com vistas ao alcance dos objetivos definidos pela organização.
- **Impessoalidade nas relações:** nas organizações burocráticas, a contratação de servidores e a distribuição de tarefas é feita de forma impessoal; as pessoas são consideradas apenas pelos cargos ou funções que exercem, e os subordinados não obedecem a uma determinada pessoa, mas ao ocupante do cargo.
- **Competência técnica e meritocracia:** nas organizações burocráticas, a contratação de pessoal se dá mediante critérios racionais de competência ou classificação em concursos (e não segundo critérios pessoais), e a promoção é por mérito e baseada no desempenho.
- **Especialização da administração:** nas organizações burocráticas, há uma clara distinção entre o público e o privado; entre o político e o administrativo; entre a propriedade pública e a propriedade pessoal. Os dirigentes não são os donos do negócio, e o funcionário não pode se apossar do cargo, nem tê-lo como sua propriedade.
- **Profissionalização dos funcionários:** nas organizações burocráticas, a administração é

profissional. O funcionário burocrata é um especialista, e administrar é sua profissão. Os membros da organização são profissionais especializados nas atividades que exercem; recebem salários e constroem sua carreira ao longo dos anos.

- **Previsibilidade de funcionamento:** nas organizações burocráticas, as normas e os regulamentos escritos e exaustivos preveem antecipadamente as possíveis ocorrências e padronizam a execução das atividades – o que assegura a completa previsibilidade de comportamento de seus membros.

**Atenção 1** □ Na administração burocrática, a **hierarquia é vertical**, pois apresenta vários níveis hierárquicos, mas a **divisão do trabalho é horizontal**, por funções.

**Atenção 2** □ É normal as bancas mencionarem **apenas algumas características** para definir a burocracia, como: poder racional-legal, profissionalização, hierarquia, impessoalidade e formalismo.

A **teoria burocrática** foi amplamente aceita na época e muitas de suas características foram vantajosas para as organizações: a racionalidade, a hierarquia, a existência de regras claras e normas de conduta, a profissionalização, o poder legal. Uma vez aplicada, isso deveria ser suficiente para garantir o cumprimento das regras, que, por sua vez, **deveriam gerar eficiência**. Para Robert Kaplan (1966), “o principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica, devido à ênfase que dá a precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, discricção, e por suas ótimas quotas de produção”.

A administração burocrática era considerada superior às demais formas de administrar. Segundo Weber (1966),

a fonte principal da superioridade da administração burocrática reside no papel do conhecimento técnico que, através do desenvolvimento da moderna tecnologia e dos métodos econômicos na produção de bens, tornou-se totalmente indispensável, indiferente que o sistema seja capitalista ou socialista. A burocracia tem um papel central na sociedade como elemento fundamental de qualquer tipo de administração de massa. A burocracia é superior em saber, tanto o da técnica quanto o dos fatos concretos, o que normalmente é privilégio de empresa capitalista.

**Atenção 1** □ É o conhecimento técnico-profissional que garante a superioridade da burocracia.

**Atenção 2** □ Na época, a administração burocrática era o que havia de mais moderno em administração e muitas das características da burocracia foram, e continuam sendo, vantajosas para as organizações.

No **Brasil**, a Administração Pública burocrática contemplou duas fases: a **primeira**, denominada modelo clássico, corresponde ao período 1930-1945. Foram características marcantes desse período: **a ênfase na reforma dos meios e o autoritarismo**. Foi um modelo de administração fechado e autorreferido, em que os fins não eram relevantes. O fim do Estado Novo marca o fim dessa fase. No período de transição já era objeto de debate a excessiva centralização da Administração Pública brasileira. No entanto, esses questionamentos somente levaram a ações concretas a partir do Governo JK (1956-1961), com a denominada administração para o desenvolvimento. A **segunda fase** estendeu-se até as vésperas da reforma gerencial, com ênfase no desenvolvimento da nação.

**Atenção** □ A Administração Pública burocrática foi o primeiro modelo **estruturado** de Administração Pública no Brasil.

Administração Burocrática	
<b>Primeira Fase</b>	□ De 1930 a 1945
<b>Segunda Fase</b>	□ Até a Reforma Gerencial

**Atenção** □ Não confunda a burocracia com as disfunções da burocracia. **Burocracia** é o modelo constituído por Weber para garantir a eficiência nas organizações. **Disfunções da burocracia** correspondem ao excesso de regras e

regulamentos, ao amontoado de papelório, à rigidez dos procedimentos, ao descaso pelo cliente-cidadão etc.

A burocracia brasileira, no entanto, não se desenvolveu de forma unânime. Núcleos ótimos coexistiram com práticas clientelistas. Para Luciano Martins (1995), os altos escalões da Administração Pública seguiram essas normas e tornaram-se a melhor burocracia estatal da América Latina; os escalões inferiores foram deixados ao critério clientelista de recrutamento de pessoal por indicação e à manipulação populista dos recursos públicos.

**Atenção** □ É unânime entre os autores a ideia de que o projeto de desenvolvimento nacional somente foi implementado graças ao empenho e a competência da burocracia brasileira.

**Na medida em que as organizações burocráticas ganham importância e seus administradores se fortalecem, eles tendem a retirar parte do poder dos políticos**, o que em termos de democracia poderia se tornar um grave problema. Esses administradores burocratas, segundo Bresser-Pereira (2001), “tendem a controlá-la cada vez mais e completamente”.

Dois termos ainda merecem destaque quanto à burocracia: **insulamento burocrático** e **engolfamento social**: no primeiro caso a burocracia se isola, se autoprotege, e não permite influências políticas ou sociais em suas decisões (a burocracia realiza seu trabalho técnico, sem interferências); no segundo, a burocracia extrapola sua área de atuação e adentra o mundo político e social.

### 3.3.1. Paradigma pós-burocrático

O paradigma pós-burocrático constitui “um meio-termo” entre a gestão pública burocrática e a administração gerencial.

Embora Weber tenha idealizado a burocracia como forma superior de administração, **ele mesmo previu que ela poderia se tornar rígida demais e causar ineficiência**. Weber descreveu a burocracia como um **tipo ideal**, que funcionava bem em períodos de crise ou de guerras, em que as regras, a hierarquia e o controle asseguravam a realização dos objetivos. Como **o tipo “ideal” definido por Weber não existe**, logo os governos começaram a ser acusados de ineficientes, ineficazes e excessivamente custosos.

Os governos, por sua vez, não podiam demitir funcionários de baixa produtividade, não podiam premiar os bons funcionários pelos resultados obtidos e não conseguiam direcionar a administração para os resultados, face ao emaranhado de normas que ditavam exatamente o que podia e o que não podia ser feito, bem como a maneira pela qual deveria ser executada cada atividade: não havia espaço para a criatividade, agilidade, flexibilidade e para escolher meios mais adequados ao alcance dos objetivos.

Se no período inicial a burocracia funcionou adequadamente, **agora as administrações burocráticas eram vistas mais pela disfunção do que pela função**: eram tidas como um amontoado de papelórios que se multiplicavam, tornando os governos incapazes de atender às demandas da sociedade e causando ineficiência às organizações em geral. Às vésperas da reforma gerencial, Bresser-Pereira mencionou que a burocracia era “lenta, cara, ineficiente e incapaz de atender às demandas dos cidadãos”.

O mundo evoluiu num curto espaço de tempo. As novas ideias de gestão contemporânea, fundamentadas nos princípios da **confiança** e da **descentralização** das decisões, exigiam formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade. **Essas ideias contrapõem-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional**.

**Atenção** ▣ O paradigma pós-burocrático corresponde a um conjunto de ideias contrárias às práticas burocráticas, e é **baseado nos princípios** da confiança, descentralização, flexibilidade, orientação para o cidadão e para o mercado, e busca por resultados.

No entanto, **não se pretendia mudar tudo**: à avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho e à capacitação permanente – que eram características de uma boa administração burocrática – acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados e da competição administrada. Não se trata simplesmente de descartar a administração burocrática, mas considerar os aspectos em que está superada e as características que ainda se mantêm válidas como formas de garantir mais eficiência, eficácia e efetividade à Administração Pública.

### Vantagens e desvantagens da burocracia

Após a experiência burocrática na Administração Pública brasileira, é possível identificar algumas vantagens e também desvantagens da burocracia, haja vista que muito do que Weber idealizara, na prática, acabou não acontecendo.

Principais **vantagens** da burocracia na atualidade:

- **O caráter racional** – decisões racionais para utilizar adequadamente os meios/recursos com vistas ao alcance dos objetivos;
- **A meritocracia** – sistema de seleção e de recompensa de funcionários baseado na competência e na avaliação de desempenho;
- **A impessoalidade em relação aos fins** – perseguir o fim especificado nas normas sem favorecimento ou perseguição;
- **O profissionalismo e a capacitação** dos servidores;
- Separação entre público × privado; entre político × administrativo.

Principais desvantagens (disfunções) da burocracia:

- **Apego exagerado às regras e regulamentos internos** – o servidor burocrático era mais valorizado por conhecer as regras e procedimentos do que pelos conhecimentos técnico-profissionais: fato decorrente é que se transforma essas regras em objetivos a perseguir, deixando em segundo plano os fins visados pela organização. Para Robert Kaplan (1966), o apego é exagerado quando a “observação rigorosa das normas interfere na consecução dos fins da organização”;
- **Formalismo exagerado e excesso de papelório** – todos os atos deveriam ser formais e escritos (documentados), o que gerava uma enorme quantidade de pastas contendo documentos, em grande parte desnecessários;

**Atenção** ▣ Para alguns autores o formalismo exagerado/excesso de papelório é a “mais gritante das disfunções”.

- **Resistência a mudanças** – uma vez aprendidas as regras que determinam como fazer, o servidor burocrata reage contrário a novas formas de se fazer (reage contrário a mudanças), visto que lhe causam insegurança;
- **Desconsideração à pessoa do servidor** (despersonalização) – olha-se os cargos existentes na estrutura hierárquica da organização, sem consideração com o lado pessoal de quem os ocupa: o relacionamento torna-se impessoal;
- **Rigidez e falta de flexibilidade** – a necessidade de atuar sempre de acordo com as normas previamente estabelecidas não permite agilidade e flexibilidade à administração burocrática:

afasta-se a capacidade criativa e a inovação;

- **Desconsideração do cidadão** – a burocracia é insulada, gosta de guiar-se por si mesma, é autorreferida e considera mais importante atender a seus interesses do que aos dos cidadãos;
- **Decisões distantes da realidade** – como as decisões são sempre tomadas pela alta administração (mesmo que tecnicamente desconheça o assunto), e esta se encontra distante da realidade da execução, muitas delas são completamente inadequadas.

**Em síntese:** em que pesem os aspectos positivos, a burocracia falhou, visto que **na prática** não alcançou seu maior objetivo: ser eficiente; e não conseguiu se manter impessoal.

Bresser-Pereira (2002), referindo-se à burocracia brasileira, afirma que “o Brasil nunca foi capaz de ter um serviço público similar ao francês ou mesmo ao americano” – ou seja: **o Brasil nunca teve uma burocracia weberiana pura.**

**Atenção** □ A burocracia ideal de Weber **não se consolidou no Brasil** porque as normas legais deixavam brechas contrárias à burocracia racional-legal.

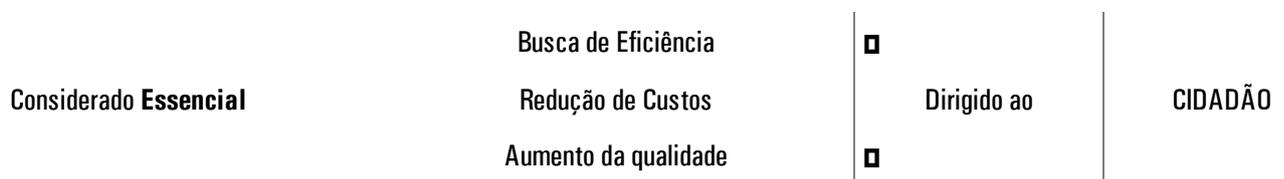
### 3.4. Administração Pública gerencial

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 Pdrae<sup>18</sup> (1995).

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.



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 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 nº 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;
- 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

<b>Teoria Aplicada</b>	Teoria Burocrática de Max Weber (formalismo, racionalidade, impessoalidade etc.)	Teoria Contemporânea de Administração de Empresas (flexibilidade, eficiência, eficácia, efetividade etc.)
<b>Motivação</b>	Combate ao Patrimonialismo (corrupção e nepotismo)	Combate a Burocracia (ineficiência e rigidez excessiva)
<b>Marcos Históricos</b>	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
<b>Papel do Estado</b>	Desenvolvimentista (Estado empresário)	Coordenação, Regulação, Fomento
<b>Tipo de Administração</b>	Direta	Indireta (atuação predominante)
<b>Foco</b>	Autorreferida (processos e tarefas)	Usuário-Cidadão
<b>Ênfase</b>	Meios □ Estrutura Organizacional	Fins □ Resultados
<b>Principais Ideias</b>	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 <i>a priori</i> dos processos	Controle <i>a posteriori</i> dos resultados
	Separação de Interesses – Público × Privado	Separação de Interesses – Público × Privado
<b>Qualidade</b>	Satisfação de seus interesses: bem; Satisfação dos interesses da Organização: razoavelmente; Satisfação dos interesses dos Usuários: toleravelmente	Satisfação das necessidades do Usuário-Cidadão
<b>Ações para Qualidade</b> □	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
<b>Gestão de RH</b>	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	
<b>Tecnologia da Informação – TI</b>	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
<b>Administração da TI</b>	Administração de Sistemas de Informação e Administração dos Recursos da Informação	Administração de Tecnologia da Informação na Era da Informação
<b>Governo Eletrônico</b>	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
<b>Estrutura Organizacional</b>	Estruturas Burocráticas e Hierarquizadas	Estruturas Menos Hierarquizadas e Estruturas em Redes
<b>Estado/Governo</b>	Estado/Governo Burocrático	Estado-Rede
<b>Comunicação</b>	Instrumental	Participativa
<b>Planejamento Estratégico</b>	Centralizado	Democrático

Fonte: LORIGADOS, Wilson; LIMA, Fernanda T; SANCHEZ Alessandra. *Administração Pública Planejamento e Gestão*. Pró-Concursos, 2003 – com diversas adaptações.

### 3.4.1. O novo gerencialismo público ou nova gestão pública

Em termos mais simples possíveis, a **New Public Management nada mais é que** “um conjunto de doutrinas administrativas”, surgidas na década 1970, que orientaram as reformas realizadas na Administração Pública em nível mundial. A NPM pretendia que os princípios gerenciais utilizados nas empresas privadas fossem também aplicados no meio público.

Segundo Donald Kettl (2001), “a ideia de reformar o setor governamental, no sentido de aprimorá-lo, é algo tão antigo como a própria ideia de governo”, porém, o esforço despendido nas décadas de 1970, 1980 e 1990, certamente, foram os maiores. **Dois grandes fatores impulsionaram esses esforços:** a democracia e a globalização. A **democracia** cobra eficiência, participação nas decisões e accountability governamental, e a **globalização** traz as tecnologias da informação e da comunicação, e a competitividade.

Às vésperas das grandes reformas, tanto as mundiais quanto a brasileira, ganha destaque a afirmação de que “os estados encontravam-se com menos recursos e com menos poder”: a maioria dos governos não tinha mais como financiar seus déficits públicos.

O fato é que as reformas se tornaram indispensáveis: tanto no que se refere à promoção do desenvolvimento econômico num mundo globalizado, quanto ao bem-estar geral da sociedade de cada nação, com a prestação de serviços e a redução das desigualdades sociais (estas, especialmente na América Latina).

**Atenção** □ Não obstante as reformas, é possível afirmar que o **Estado continua a atuar como o principal instrumento** de desenvolvimento econômico, social e político das nações. Ao mesmo tempo em que se afasta da produção direta de bens e serviços, amplia sua atuação no campo da regulação, fiscalização e controle.

O novo gerencialismo ou nova Administração Pública **surge primeiro na Europa**, como resposta do Estado à crise econômica mundial, que pôs fim à “era de prosperidade” dos países capitalistas (crises do petróleo de 1973 e 1979, e a estagnação econômica das nações europeias e dos Estados Unidos), e que resultou numa crise fiscal dos Estados (Estados sem recursos); da necessidade de um novo direcionamento para a atuação dos Estados, que agora deveriam concentrar-se nas questões estratégicas para o bem comum e deixar as demais ações por conta da iniciativa privada, diretamente ou compartilhadas num campo público não estatal; e da necessidade de um novo modelo de administração capaz de atender às demandas dos cidadãos.

Num **primeiro momento**, as ideias do neoliberalismo (consenso de Washington) ganham força, e o **Estado é acusado de ser o causador da crise**, sendo reduzido drasticamente (por vezes, desmantelado). Os Estados deveriam adotar uma disciplina fiscal rígida, desregulamentar e abrir suas economias, e não impor restrições à circulação de capitais externos. Segundo Fabio Gomes (2006), em face da grave crise econômica dos anos 1970, onde a estagnação e a inflação se agravavam, as correntes liberais passaram a acusar o Estado de ser o grande vilão da depressão.

Num **segundo momento**, percebendo que a resposta foi inadequada, afirma-se que o Estado deve ser um regulador e controlador, sem esquecer que **suas ações devem ser orientadas à satisfação dos cidadãos-usuários**: a questão da democracia, da liberdade política, da justiça social e do desenvolvimento econômico não se coadunam com o estado mínimo.

Carlos Pimenta (1998) identifica oito **princípios** nas reformas gerenciais: desburocratização, descentralização, foco no cidadão, competitividade, profissionalismo, ética, transparência e accountability. A estes, **acrescente-se o pensar/decidir/agir de cunho estratégico**, voltado para resultados e focando a sustentabilidade. Para Vera Osório (2003), a pedra angular da nova gerência pública consiste na “gerência orientada para resultados como forma de se avaliar o desempenho do aparelho estatal”.

Dentro desse novo modelo de gestão pública gerencial, ou novo gerencialismo, foram identificados **três estágios**: o gerencialismo puro, o consumerism e o Public Service Orientation (PSO). No entanto, **essa separação consiste em alguns traços apenas**, visto que **a maior parte das ideias são comuns aos três estágios**.

**Atenção** □ Para diferenciar esses estágios concentre-se nas diferenças elencadas, pois há um núcleo comum de características aplicáveis aos três estágios.

### Gerencialismo puro ou managerialism

Esse primeiro estágio gerencial foi “inspirado” na administração de empresas privadas e surgiu na Administração Pública como resposta à crise fiscal do Estado, voltando-se para a busca no incremento da eficiência no setor público. Buscava reconstruir o Estado em bases pós-burocráticas e identificou-se com as ideias neoliberais, introduzindo técnicas de gerenciamento concomitantes com programas de ajuste estrutural. Os programas implementados eram focados na **redução de custos**, enxugamento de pessoal e **aumento da eficiência**, com clara definição das responsabilidades, dos objetivos organizacionais, e maior consciência acerca do valor dos recursos públicos.

**Atenção** □ Redução de custos e aumento da eficiência foram os focos dessa reforma.

O managerialism procurou tornar a Administração Pública mais ágil no atendimento das demandas sociais, ao mesmo tempo em que pretendia devolver ao Estado a capacidade de investir, mediante a contenção da dívida pública e a redução do custo dos serviços prestados. Foi trazido da iniciativa privada para o setor público o conceito de produtividade (fazer mais com menos), e iniciaram-se as grandes privatizações.

Nesse primeiro estágio, **o usuário do serviço público é tido somente como o financiador do sistema**. Segundo Abrucio (1997), as primeiras reformas nesse sentido ocorreram na Inglaterra, com Margareth Thatcher (1979), nos Estados Unidos, com Regan (1981), na Europa ocidental (1989) e no Terceiro Mundo (1991). Cite-se também Canadá, Nova Zelândia, Austrália, França e Alemanha. Na Inglaterra constatou-se mais uma redução de custos do que aumento de produtividade. Foi comprovada, ainda, a baixa qualidade dos serviços prestados.

## Consumerism

Este segundo estágio gerencial passa a direcionar suas ações com foco no “cliente”: o cidadão. Flexibilizou-se a gestão e **introduziu-se a perspectiva da qualidade** como uma estratégia voltada para a satisfação do consumidor, através de medidas que visavam tornar o Poder Público mais leve, ágil e competitivo: **descentralização administrativa**, criação de opções de atendimento, incentivo à competição entre organizações públicas e adoção do modelo contratual na prestação dos serviços. O planejamento estratégico começa a ser utilizado pelas organizações públicas. Abrucio (1997) menciona ainda a contratualização dos serviços públicos, como forma de obter melhores resultados na utilização dos recursos públicos.

Nesse segundo estágio (meados da década 1980, na Inglaterra e Estados Unidos), o **foco da administração passa a ser o cliente-usuário** dos serviços públicos, e a qualidade é tida como a satisfação de suas necessidades.

A ideia de “redução de custos e eficiência a qualquer preço” é incompatível com os valores democráticos e com as necessidades dos usuários: agora a questão do custo está subordinada à avaliação do destinatário dos serviços, o cliente-cidadão.

O foco das ações decorre de um **novo modo de se perceber o cidadão**: se num primeiro momento ele era apenas quem financiava a prestação dos serviços públicos, **agora ele é muito mais**: é o cliente-destinatário das ações do Estado e da administração. O que se procura agora é melhorar a prestação de serviços, a fim de que o cidadão fique satisfeito.

**Atenção** □ No *consumerism* não se busca a redução de custos “a qualquer preço”. Esta será perseguida em segundo plano, pois procura-se agora prestar serviços com qualidade.

## Public Service Orientation – PSO

Este terceiro estágio, **ainda vigente**, surgiu na Inglaterra e nos Estados Unidos no início da década de 1990, e agregou princípios mais ligados à **cidadania**, como accountability e equidade, buscando superar a ideia de que a Administração Pública deve tratar os administrados somente como clientes. O PSO inclui a participação do cidadão e da sociedade nas decisões públicas.

Segundo Abrucio (1997), “toda a reflexão realizada pelos teóricos do PSO leva aos temas do republicanismo e da democracia, utilizando-se de conceitos como accountability, transparência, participação política, equidade e justiça”.

Nesse **estágio mais atual**, o termo cliente – embora ainda utilizado – fica em segundo plano, e o **termo cidadão ganha força**. O termo cliente levaria a tratamento desigual (os clientes mais bem organizados teriam tratamento melhor e melhores serviços). O **termo cidadão** traz consigo a noção de **tratamento isonômico** e a noção de **bem comum**. Assim, destaca-se a busca pela equidade, ou

seja, a busca por um tratamento igual para os iguais (os que se encontram em situações semelhantes). O termo cidadão não é uma via de mão única, não tem apenas direitos, mas **também obrigações**, como a de fiscalizar a coisa pública e cobrar o accountability (prestação de contas dos responsáveis) dos gestores pelos atos praticados.

Agora, **a maneira de perceber o cidadão completa seu ciclo**: migrou de financiador para destinatário das ações do Estado, e nesse estágio compreende-se que ele é algo maior – é o titular da coisa pública.

Cidadão	▣	Financiador
	▣	Usuário dos serviços
	▣	Titular da coisa pública

O quadro a seguir apresenta a evolução da Administração Pública gerencial.

<b>EVOLUÇÃO – MODELO GERENCIAL DE ADMINISTRAÇÃO</b>		
<b><i>MANAGERIALISM (gerencialismo puro)</i></b>	<b><i>CONSUMERISM (consumidor)</i></b>	<b><i>PUBLIC SERVICE ORIENTATION (PSO)</i></b>
Eficiência e Redução de Custos	Foco no cliente e qualidade	<i>Cidadania, Accountability, Equidade</i>
Taxpayers (contribuintes)	Clientes/Consumidores	Cidadãos

Fonte: ABRUCIO, Fernando. Caderno nº 10, Enap, 1997.

Bresser-Pereira (2002) considera que, na América Latina, as principais reformas (que apresentaram resultados) foram as do Brasil e Chile, seguidos de perto pela Argentina, e que as realizadas no Uruguai, México e Colômbia caminham lentas. As reformas do Peru, Bolívia e Venezuela também foram mencionadas.

Christopher Pollitt e Geert Bouckaert (2002) destacam os seguintes **principais resultados obtidos em nível mundial, relacionados às reformas gerenciais**: economia e redução do tamanho dos governos; melhoria nos processos, melhoria na eficiência, melhoria na eficácia; sistema mais flexível; e descentralização. Em estudo semelhante, Werner Jann e Christoph Reichard (2002) apontam a contratualização dos serviços (similar ao nosso contrato de gestão) como uma conquista das reformas gerenciais.

## Capítulo 4

# Histórico, Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil

### 4.1. De 1808 a 1930

Considero válida a afirmativa de Sonia Amorim (2000), no sentido de que o Estado no Brasil nunca foi obra da sociedade, mas antecedeu a nação. Foi implantado da metrópole, sob um modelo patrimonialista e centralizador. Por isso, sempre foi poderoso, autoritário, autolegitimado, estabelecendo com a sociedade uma relação de total subordinação. Nunca definiu limites claros entre o público e o privado, estabelecendo, como moeda de troca política, terras e cargos públicos.

Embora nosso conteúdo inicie em 1808, o ilustre professor da FGV Frederico Lustosa da Costa (2008) afirma que “havia na colônia uma ampla, complexa e ramificada administração... que não obedecia a critérios uniformes... e um caos legislativo”. Essa administração colonial abrangia quatro níveis: “as instituições metropolitanas, a administração central, a administração regional e a administração local”.

Quanto ao modelo de administração utilizado no Brasil Colônia, tínhamos o mesmo patrimonialismo que vigorou nos Estados até a segunda metade do século XIX.

**O marco** para a construção do Estado nacional e da Administração Pública brasileira ocorreu em 1808, com a chegada da corte portuguesa ao Brasil, na cidade do Rio de Janeiro. “O fato é que a transferência da corte e, mais tarde, a elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal constituíram as bases do Estado nacional, com todo o aparato necessário à afirmação da soberania e ao funcionamento do autogoverno” (Frederico Costa, 2008). A Coroa portuguesa veio acompanhada de milhares de pessoas (os dados divergem entre 5 e mais de 10 mil pessoas), e tanto o rei quanto seus nobres se instalaram em palacetes e casas de ricos comerciantes e fidalgos, desalojando-os.

#### Marco para a construção do Estado Brasileiro

- ▣ Chegada da corte portuguesa
- ▣ Elevação do Brasil a Integrante do Reino de Portugal

O rei Dom João VI criou cargos e honrarias para compensar os súditos que fielmente o acompanharam. Conforme relata Frederico Costa (2008), importantes e necessários organismos e instituições foram criados nesse período, como “a Academia de Marinha, a de Artilharia e Fortificações, o Arquivo Militar, a Tipografia Régia, a Fábrica de Pólvora, o Jardim Botânico, a Biblioteca Nacional, a Academia de Belas-Artes, o Banco do Brasil e os estabelecimentos ferríferos de Ipanema”.

O monarca Dom João retorna a Portugal em 1821, e quem assume o comando da nação é o príncipe Dom Pedro I, que, em 7 de setembro de 1822, proclama a Independência do Brasil. Em 1824 o Brasil ganha sua primeira Constituição com quatro poderes constituídos: o Legislativo, o Judiciário, o Executivo e o Moderador, este com poder final sobre os demais poderes.

Bresser-Pereira (2001) considera que, nesse período, “o Brasil era um Estado oligárquico

dominado por uma elite de senhores de terra (burguesia rural) e de políticos patrimonialistas”. Bresser cita Raymundo Faoro para dizer que “o poder político do Estado está concentrado em um estamento aristocrático-burocrático de juristas, letrados e militares que derivam seu poder e sua renda do próprio Estado”. A **função primordial do Estado**, segundo **Bresser**, “era garantir empregos para a classe média pobre ligada aos proprietários rurais”.

<b>Quem Detinha o PODER</b>	□	Burguesia Rural
	<b>Primeiro plano</b>	
	□	Políticos Patrimonialistas
	<b>Segundo plano</b>	
	□	Estamentos: Juristas e Militares
	□	

A **elite brasileira**, nessa época, era formada por juristas, e estes, regra geral, eram magistrados com grande capacidade de processar conflitos entre os grupos dominantes, o que garantia a estabilidade do sistema imperial. Nesse período, segundo Bresser-Pereira (2001), “não havia democracia, as eleições eram uma farsa e a distância educacional e social entre as elites e a população era enorme”. Os critérios de ocupação de cargos públicos eram pessoais e a preocupação com a eficiência da máquina estatal “era nula”.

**Atenção** □ Estamentos eram grupos da sociedade que detinham parcela de poder e *status* jurídico próprio. Ex.: juristas, militares, segmentos da classe política.

O critério para pertencer a esses estamentos não era econômico, mas social: possuir status e prestígio. No patrimonialismo vigente, os estamentos utilizavam sua parcela de poder para se apropriar e usufruir de vantagens do Estado: **eram também denominados burocratas patrimonialistas**, pois suas rendas provinham do Estado.

Na visão de Wanderley Santos (2006), as oligarquias dominavam a cena política, e a maior marca do Estado era um intervencionismo regulatório direcionado para o principal produto de exportação da época: o café.

Depois de sucessivas crises e revoltas, e da abdicação do trono em favor de Dom Pedro II, em 1889 o marechal Deodoro da Fonseca, através de golpe militar, declara proclamada a República no Brasil, que em 1891 ganha sua segunda Constituição, reduzindo os poderes para três, tal qual os atuais, e institui um Tribunal de Contas (o Tribunal de Contas da União).

No período compreendido entre a proclamação da República e a era Vargas (1889-1930), o Brasil **não teve** uma Administração Pública **organizada**. A ação estatal sofria forte influência do coronelismo, que atendia aos interesses da burguesia rural em detrimento dos interesses puros do Estado e da sociedade. As políticas sociais eram relegadas a um segundo plano e, em regra, assumidas por organizações religiosas (algumas santas casas de misericórdia surgiram nesse período).

**Atenção** □ A Administração Pública existiu desde a época do Brasil Colônia, mas não era organizada.

A partir de 1894 há uma mudança representada pela “presença efetiva dos militares do Exército

na aliança do poder”. A proclamação da República trazia expectativas que não se verificaram, pois as estruturas de poder não mudaram e a economia continuou igual. Considerando esse cenário, Bresser afirma que “o regime continuava oligárquico, as eleições, fraudulentas; e o eleitorado subira apenas de um para dois por cento da população com a República” (Bresser-Pereira, 2001).

Não obstante as palavras de Bresser,<sup>1</sup> **houve uma mudança significativa**: a Constituição de 1891 promoveu a descentralização política, e os governadores locais (assim como as oligarquias locais) aumentaram seu poder.

Os governadores locais teriam importância fundamental nos rumos políticos do país até o advento da era Vargas: trata-se da política do “café com leite”, em que a Presidência da República ora seria exercida por um paulista (produtor de café), ora por um mineiro (produtor de gado/leite). Os governadores passaram a ter mais poderes perante a União, no entanto, em muitos locais, a figura do “coronel” detinha mais poder que os próprios governadores (a transitoriedade/instabilidade dos governadores contribuía para esse fato).

Os **primeiros movimentos sociais**<sup>2</sup> a reclamar por reformas foram registrados na segunda década do século XX, com a concentração das populações nas regiões metropolitanas das grandes cidades como Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre.

Com o aumento da população urbana, a burguesia comercial se fortalece; algumas empresas se expandem e já não podem mais ser administradas diretamente pela família dos proprietários (necessitam de um modelo de administração profissional). Ainda nesse período teremos as primeiras indústrias nacionais básicas, com o surgimento de uma nova classe burguesa: a burguesia industrial.

Nesse período (década 1920) havia **motivos que pressionavam os governos a realizar reformas na administração**, dentre eles: o surgimento de organizações de grande porte; as demandas sociais emergentes; a necessidade de combater a corrupção e o nepotismo vigentes; e a necessidade de organizar a Administração Pública para alavancar o desenvolvimento da nação brasileira.

Por outro lado, a insatisfação crescia entre os militares quanto à condução político-administrativa do país. A quebra da política do “café com leite”, com a eleição consecutiva de outro paulista (Julio Prestes para substituir Washington Luís), foi a gota d’água. Através de aliança militar, em 1930, houve a revolução vitoriosa, com Vargas assumindo o Governo. Os 15 anos seguintes, comandados por Vargas, serão transformadores para o Estado brasileiro.

	1821-1930	1930-...	Início?
Sociedade	Mercantil-Senhorial	Capitalista Industrial	Pós-Industrial
Estado (Política)	Oligárquico	Autoritário	Democrático (1935)
Estado (Administração)	Patrimonial	Burocrático	Gerencial (1995)

Formas Históricas de Estado e Sociedade no Brasil.

Fonte: BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

#### 4.2. A reforma burocrática e a criação do Dasp

Na visão de Flavio Resende (2004), até 1930, o Estado brasileiro era um verdadeiro mercado de troca de votos por cargos públicos; uma combinação de clientelismo e patrimonialismo. Vigorava o patrimonialismo na Administração Pública brasileira, enquanto que, no mundo, desde a segunda metade do século XIX, já era utilizada a administração burocrática.

No Brasil, o modelo de administração burocrática emerge a partir dos anos 1930. Ela surge num quadro de aceleração da industrialização brasileira, em que **o Estado assume papel decisivo**

intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços. A partir da reforma empreendida no Governo Vargas por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, a Administração Pública sofre um processo de racionalização que se traduziu no surgimento das primeiras carreiras burocráticas e na **tentativa** de adoção do concurso como forma de acesso ao serviço público. A implantação da Administração Pública burocrática é uma consequência clara da emergência de um capitalismo moderno no país.

A década de 1930 foi um período de grandes transformações. A revolução de Vargas trouxe para o poder novos grupos oligárquicos, com o conseqüente enfraquecimento da burguesia rural. No entanto, Lustosa da Costa (2008) vê um significado maior na revolução de 1930, para ele “significa, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial”.

**Atenção** □ Para Frederico Lustosa da Costa, a década de 1930 significa a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial.

O Governo Vargas chegou num momento de forte crise financeira do Estado brasileiro decorrente do “crack” da Bolsa de Nova York. Como o café era na época nosso principal produto de exportação, a crise dos EUA causou tanto a queda no volume das exportações, como a queda nos preços da saca do café. A **reação brasileira à crise de 1929**<sup>3</sup> foi **centralizar e fechar a economia** para poder desenvolver instituições e mercados.

Sem a exportação do café, o Governo brasileiro não tinha mais como comprar os produtos de outras nações – necessários para atender à demanda da sociedade –, não havia saldo na balança comercial para o pagamento desses produtos e isso iria influenciar diretamente a industrialização brasileira via substituição de importações.

O campo político-econômico-social era protagonista de lutas interclasses. Segundo Fabio Gomes (2006),

a classe oligárquica batalhando para assegurar seu poder político e prestígio, ao mesmo tempo em que seu poder econômico ia perdendo espaço para as novas formas de acumulação. Enquanto isso a burguesia industrial em ascensão fortalecia progressivamente seu poder econômico e ampliava o espaço político na estrutura social em transformação.

As camadas mais populares, os trabalhadores das fábricas, funcionários públicos e a grande massa camponesa tinham pouco poder para influenciar politicamente esse processo, e presenciavam a distância o processo de transição. Serviam de massa de manobra para os vários grupos de interesses que iam se estabelecendo na sociedade.

Para Bresser-Pereira (2001), Vargas era um “Estadista frio no uso do poder. Mas, apaixonado pela missão de mudar o país, Vargas lidera com extraordinária competência política e administrativa a transição”. No início houve grande concentração de poderes nas mãos do Poder Executivo, com nomeação de interventores para os governos estaduais. Mesmo com a Constituição de 1934 restaurando direitos aos cidadãos, restabelecendo o Legislativo e devolvendo a autonomia aos Estados, os recursos e encargos ficaram concentrados na União.

As primeiras medidas adotadas por Vargas foram de cunho saneador das finanças públicas, e de racionalização administrativa. Fato decorrente, **seguiu-se uma significativa centralização no nível político, econômico e administrativo, emergindo um Estado autoritário**, que deu início ao processo de modernização da Administração Pública e de industrialização do país. Vê-se um novo Estado, que ultrapassa as funções tradicionais de regulação social e econômica, e que intervém fortemente na economia com vistas a promover o desenvolvimento econômico do país.

**Atenção** □ Esse estado novo e forte fez surgir o que alguns autores denominaram “Estado administrativo”.

Com o objetivo de realizar a modernização administrativa, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público – Dasp, em 1936.<sup>4</sup> Nos primórdios, a Administração Pública sofre a influência da teoria da administração científica de Taylor, tendendo à racionalização, mediante a simplificação, padronização e aquisição racional de materiais, revisão de estruturas e aplicação de métodos na definição de procedimentos. Registre-se que, neste período, foi instituída a função orçamentária como atividade formal e permanente vinculada ao planejamento.

Em 1937, Vargas deflagra um golpe de Estado **instituinto o chamado Estado Novo**, sendo o Dasp o órgão central encarregado de comandar as reformas. Fabio Gomes (2006) entende que o “Estado Novo não passou de uma ditadura que imprimiu mudanças institucionais importantes”, com vistas a transformar o país numa economia capitalista moderna.

**Os principais objetivos do DASP** podem ser assim resumidos: centralizar e reorganizar a administração pública mediante ampla reforma; definir política para a gestão de pessoal; e racionalizar métodos, procedimentos e processos administrativos em geral. **Num sentido mais amplo**, o objetivo era combater as práticas patrimonialistas de gestão.

**Atenção** □ Os objetivos principais da criação do Dasp foram: modernizar a Administração Pública brasileira e suprimir o modelo patrimonialista de gestão.

Percebe-se que a ênfase maior da reforma promovida por Vargas **concentrou-se nos meios** e nas atividades de administração em geral. Houve pouca (ou nenhuma) preocupação com as atividades fins.

A atuação do Estado intervencionista ocorreu em **três frentes**: criação de órgãos e departamentos formuladores de políticas públicas capazes de promover a integração entre o Governo e a sociedade (conselhos, basicamente); mediante **expansão dos órgãos permanentes** (diversos ministérios, órgãos de regulação, fiscalização e controle), alcançando também as funções de planejamento e orçamento; **expansão das atividades empresariais** do Estado, que passou a executar diretamente atividades e serviços (empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações).

Para Bresser-Pereira (2001), é esse grupo de estatais criadas entre os anos 1930 e 1950 que constituirá o núcleo do desenvolvimento industrial por substituição de importações. Segundo Fabio Gomes (2006), “durante os primeiros anos do Estado Novo, o processo de industrialização ocorreu sem um planejamento estratégico, obedecia aos impulsos dos mercados e dirigia-se basicamente para a produção de bens de consumo não duráveis e semiduráveis”.

Foram criadas mais de 50 agências estatais até o ano de 1945, englobando empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações. Segundo Wanderley Santos (2006), a expansão do Estado, no período 1930-1945 e 1951-1964, ocorreu mediante a criação de empresas com independência jurídica entre si, enquanto que na expansão ocorrida entre 1964-1974<sup>5</sup> houve a consolidação de grandes empresas em holdings, com proliferação de subsidiárias em diferentes setores.

**Atenção** □ Aqui temos o início da administração indireta no Brasil, embora “o termo administração indireta” tenha surgido apenas em 1967 com o DL nº 200.

No que diz respeito à administração dos recursos humanos, o Dasp representou a tentativa de formação de uma burocracia brasileira nos moldes weberianos, baseada no princípio do mérito profissional. Entretanto, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento, **não se chegou a adotar de forma**

**consistente uma política de recursos humanos** que respondesse às necessidades do Estado. O patrimonialismo (contra o qual a Administração Pública burocrática se instalara), embora em processo de transformação, mantinha ainda sua própria força no quadro político brasileiro. O modelo burocrático clássico possibilitou a implantação de uma Administração Pública profissional, amparada no poder racional-legal, mediante a instituição de: carreiras, hierarquia, impessoalidade, regras formais e meritocracia.

Em 1939, por meio do Decreto-Lei nº 1.713, entra em vigor o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, estabelecendo o concurso público para algumas classes de nível superior; no entanto, o número de servidores contratados sem concurso foi bem maior do que os concursados. A lei dos funcionários públicos civis da União, contudo, somente foi aprovada em 1951 (Lei nº 1.711). Ainda no que se refere aos recursos humanos, o Dasp também fomentava o treinamento dos servidores para o exercício de suas funções.

A reforma administrativa do Estado Novo constituiu-se no **primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo**. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito e a separação entre o público e o privado. Visava constituir uma Administração Pública mais racional e eficiente, que pudesse assumir seu papel na condução do processo de desenvolvimento, cujo modelo de crescimento, baseado na industrialização **via substituição de importações**, supunha um forte intervencionismo estatal e controle sobre as relações entre os grupos sociais ascendentes – a nova burguesia industrial e o operariado urbano (Marcelino, 1987).

O Coronelismo<sup>6</sup> patrimonialista **dava lugar ao Clientelismo** – um tipo de relação política, em que uma pessoa (o patrão) dá proteção à outra (o cliente) em troca de apoio, estabelecendo-se um laço de submissão pessoal que, por um lado, não depende de relações de parentesco e, por outro, não tem conotação jurídica – e ao **Fisiologismo**, que se traduz na busca de ganhos ou vantagens pessoais, em lugar de ter em vista o interesse público (Aurélio, 2003). O clientelismo oferece algum benefício (em regra pago pelos cofres públicos) como forma de obter apoio eleitoral para determinado partido/candidato.

**O Dasp era um órgão singular e dotado de amplos poderes**. Promoveu a unificação dos recursos humanos, mediante a universalização do sistema de mérito, e da área de materiais, por meio da padronização dos materiais permanentes e de consumo a ser utilizada por toda a administração. Registre-se que o primeiro passo do sistema de mérito na organização de pessoal do setor público surgiu com a Constituição Federal de 1934.

Ainda nesse período, 1930-1945, foi ampliado o ensino público, criadas leis trabalhistas, instituído o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e o Serviço Social da Indústria, marcando a primeira **tentativa** de instaurar o Estado de Bem-Estar Social no Brasil.

Cabe ressaltar que a reforma administrativa realizada através do Dasp **trazia a ideia de modernização**, de aumento na produtividade e na eficiência. Destacam-se ainda os seguintes aspectos característicos da reforma do Dasp:

o imediatismo da reforma; a perspectiva globalizante em oposição ao caráter gradual e seletivo; a ênfase no controle e não na orientação e acompanhamento; o centralismo (administrativo, econômico e político); a observância às normas gerais e inflexíveis (Wilson Granjeiro, 2006).

Bresser-Pereira (2001) afirma que o Estado patrimonial teve longa duração, mas o Estado burocrático já chegou tarde, e logo foi atropelado pela reforma gerencial.

#### 4.3. Tentativas de modernização, o DL no 200/1967 e o PND – Plano Nacional de

## Desburocratização

Tendo em vista as inadequações do modelo burocrático, a administração implantada a partir de 1930 sofreu sucessivas **tentativas** de reforma. Não obstante, as experiências se caracterizaram, em alguns casos, pela ênfase na extinção e criação de órgãos, e, em outros, pela constituição de estruturas paralelas visando alterar a rigidez burocrática. Na própria área da reforma administrativa, esta última prática foi adotada, por exemplo, no Governo JK, com a criação de comissões especiais, como a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos, objetivando a realização de estudos para simplificação dos processos administrativos e reformas ministeriais, e a Comissão de Simplificação Burocrática, que visava à elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços (Pdrael,1995).

Quando Vargas foi deposto em outubro de 1945, a ausência do autoritarismo retirou o respaldo necessário ao avanço das reformas, fazendo com que o Dasp perdesse parte de suas atribuições, enquanto que as práticas clientelistas ganhavam força. **A reforma estava incompleta, e havia forças diversas atuando para que ela não se concretizasse:** de um lado, os que apoiavam as práticas patrimonialistas e clientelistas, e, de outro, os que alegavam ser o formalismo burocrático incompatível com as necessidades do país.

A pressão por reformas surgiu com o fim do Estado Novo (1945), acentuando-se a partir da década de 1950. Mesmo retornando ao Governo em 1950-1954, Vargas agora tinha seus poderes limitados pela Constituição de 1946. Em 1952, no segundo Governo Vargas, elaborou-se um projeto de redistribuição dos órgãos da Administração Federal, apenas.

Em 1956 criou-se a Comissão de Simplificação Burocrática – Cosb –, com os seguintes **objetivos:** encontrar meios de descentralização dos serviços; definir formas de delegação de competência; fixar responsabilidade; e aprimorar a prestação de contas das autoridades. Ainda em 1956, criou-se a Comissão de Estudos Administrativos – Cepa –, que tinha por **finalidade** assessorar o Congresso Nacional em assuntos ligados à reforma administrativa.

Apesar das tentativas reformistas do Governo JK (1956), verifica-se uma maior **centralização e rigidez na Administração direta**, ao mesmo tempo em que foram criadas **estruturas paralelas na Administração indireta**, flexíveis e compatíveis com os objetivos do plano de metas.

O plano de metas tinha dezenas de objetivos, e quatro setores-chave: **energia, transporte, indústria pesada e alimentação**. Esse plano, segundo Frederico Costa (2008), propugnava a industrialização acelerada, apoiada na associação entre capitais nacionais e estrangeiros, com ênfase na indústria de bens duráveis, dando prioridade à indústria automobilística e ao transporte rodoviário. Seu lema era a realização de “50 anos em cinco” e a meta-símbolo era a construção da nova capital do país, Brasília (Mendonça, 1990). Era uma fase de grande euforia e de afirmação nacionalista.

Para a implantação do plano de metas, Juscelino Kubitschek instituiu o Conselho de Desenvolvimento, que atuava através de “grupos de executivos”. A opção por criar estruturas paralelas foi uma estratégia para evitar confrontos com a burocracia pública, que, por ser rígida e inflexível, era totalmente inadequada à realização do plano de metas.

**Atenção** ▣ Embora existam várias iniciativas anteriores, e outras no período militar posterior, o “Estado desenvolvimentista” ou a “administração para o desenvolvimento” **têm como marca o Governo JK.**

A expansão da Administração indireta ganha força no final da década de 1950 e na de 1960, originando o **problema da dicotomia:** a Administração direta (burocrática, formal e defasada) e a Administração indireta (tecnocrática, moderna): a primeira mais rígida e a segunda mais flexível. Segundo Lima Junior (1998), “constituíram-se assim **ilhas de excelência** no setor público voltadas para a administração do desenvolvimento, enquanto se deteriorava o núcleo central da

Administração”.

**Atenção** ▣ Os entraves existentes na Administração direta fizeram com que Juscelino Kubitschek e seus sucessores criassem estruturas paralelas e/ou novas entidades mais flexíveis na Administração indireta para a implementação de seus planos (regra geral, econômicos), surgindo assim a dicotomia entre as duas administrações.

Economicamente, o Brasil continuava a crescer e a se desenvolver. Em 1963 foram constituídos grupos encarregados de elaborar um projeto de reforma geral da Administração Pública Federal e de organização administrativa do Distrito Federal. Nesse ano, o Presidente João Goulart nomeou o deputado **Amaral Peixoto** como ministro extraordinário, para coordenar grupos de estudos, com a finalidade de apresentar um projeto de reforma administrativa: quatro projetos foram apresentados. Essa reforma visava à descentralização administrativa e à delegação de competência, no entanto, ela só viria a ocorrer com o Governo Militar, em 1967.

A **comissão Amaral Peixoto** “reunia o que havia de melhor na inteligência nacional, embora cada membro fosse portador de uma visão distinta sobre o tema”, tendo em Helio Beltrão um forte defensor da descentralização (Gaetani, 2003).

Com os militares novamente no poder a partir de 1964, incrementou-se o centralismo político e ampliaram-se as ações intervencionistas do Estado, mediante a expansão da Administração indireta operada através do Decreto-Lei nº 200/1967. Esse Decreto-Lei nº 200 trouxe **profundas alterações** na organização e no funcionamento do Estado Administrativo, com vistas a tornar a Administração mais eficiente e eficaz.

O **texto do Decreto-Lei nº 200/1967 foi elaborado a partir dos estudos da Cosb, do Cepa, e, principalmente, dos estudos e projetos da comissão Amaral Peixoto**, que, além de apresentarem o diagnóstico completo da Administração Pública brasileira, indicaram **duas questões-chaves a ser solucionadas**: a centralização excessiva da Administração nos Órgãos de Cúpula/Presidência da República e a ausência de coordenação nas ações de governo.

Agrupamos as alterações promovidas pelo DL nº 200/1967 em quatro blocos:

- **Referente aos princípios:** institui-se os princípios do planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle;
- **Referente à estrutura da Administração Pública:** expandiu as empresas públicas, as sociedades de economia mista, as fundações públicas e as autarquias (a Administração indireta como um todo); e reorganizou a Administração direta em 16 ministérios (Justiça, Fazenda, Planejamento, Educação e Cultura, Saúde, Interior, Relações Exteriores, Agricultura, Indústria e Comércio, Minas e Energia, Transportes, Trabalho e Previdência Social, Comunicação, Exército, Marinha e Aeronáutica);
- **Referente aos aspectos administrativos internos:** estabeleceu regras para a aquisição direta de bens e serviços, ou mediante contratação;
- **Referente aos recursos humanos:** fortaleceu e expandiu o sistema de mérito, e estabeleceu diretrizes para elaboração de plano de classificação de cargos.

**Atenção** ▣ O fato mais marcante nas alterações promovidas pelo DL nº 200/1967 foi a descentralização para a Administração indireta, juntamente com a delegação de autoridade.<sup>7</sup>

Frederico Lustosa da Costa (2008), ilustre doutor da FGV, nos relata a importância do Decreto-Lei nº 200/1967:

Constituiu-se numa espécie de lei orgânica da Administração Pública, fixando princípios, estabelecendo conceitos, balizando estruturas e determinando providências. O Decreto-Lei nº 200 se apoiava numa doutrina consistente e definia preceitos claros

de organização e funcionamento da máquina administrativa. Em primeiro lugar, prescrevia que a Administração Pública deveria se guiar pelos princípios do planejamento, da coordenação, da descentralização, da delegação de competência e do controle. Em segundo, estabelecia a distinção entre a Administração direta – os Ministérios e demais órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República – e a indireta, constituída pelos órgãos descentralizados – autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Em terceiro, fixava a estrutura do Poder Executivo Federal, indicando os órgãos de assistência imediata do Presidente da República e distribuindo os Ministérios entre os setores político, econômico, social, militar e de planejamento, além de apontar os órgãos essenciais comuns aos diversos Ministérios. Em quarto, desenhava os sistemas de atividades auxiliares – pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria e serviços gerais. Em quinto, definia as bases do controle externo e interno. Em sexto, indicava diretrizes gerais para um novo plano de classificação de cargos. E, finalmente, estatua normas de aquisição e contratação de bens e serviços.

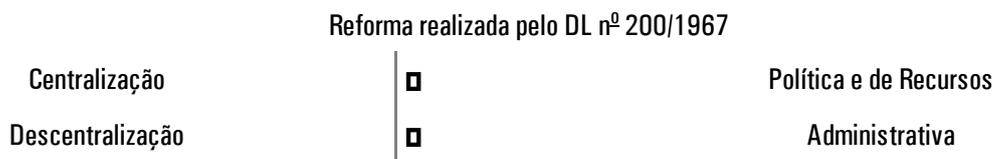
As **fundações** eram ligadas aos serviços sociais e científicos, enquanto as **empresas públicas e sociedades de economia mista** viabilizavam o grande projeto de industrialização, iniciado nos anos 1940, com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, e fortalecido nos anos 1950, com a criação da Petrobras, Telebrás e BNDES. Segundo Luciano Martins (1997), “os governos militares perderam o controle da expansão do setor paraestatal semi-independente: 60% das empresas públicas, fundações, autarquias e empresas estatais existentes foram criadas entre 1966 e 1976”.

Politicamente, a Constituição de 1967 trouxe a reforma tributária, **concentrando os recursos na União** e deixando os Estados e Municípios com poucos recursos e dependentes de transferências voluntárias da União.

O planejamento ganha força nos governos militares, e a Secretaria de Planejamento – Seplan passa a ser a agência central, responsável também pelo sistema de contabilidade e auditoria interna. A Seplan tinha unidades de atuação junto aos Ministérios, autarquias e fundações públicas, e um departamento específico para o controle das estatais.

**Atenção** □ No período militar, a Seplan passa a ser a agência central; a Semor a agência para reformas; e o Dasp limita-se a atuar na área de RH.

No regime militar percebe-se uma **dupla característica**: uma forte centralização política de poder e de recursos no nível federal, e uma descentralização no nível administrativo, através da Administração indireta (descentralização funcional). A Administração indireta era mais ágil e podia contratar diretamente quadros de pessoal sob o regime da CLT.



Com a Administração **indireta** ganhando força e flexibilidade, inclusive com a possibilidade de contratar diretamente seus quadros mediante a aplicação da CLT, aliada à perda de controle pelas agências centrais da Administração direta, formou-se na Administração indireta um quadro burocrático paralelo e bem qualificado denominado pelos autores de “tecnoburocracia”.

**Atenção** □ A elite burocrática, bem treinada e bem paga, encontrava-se agora na Administração indireta.

A reforma do DL nº 200/1967, no entanto, apresentou **duas consequências inesperadas**: a possibilidade de contratar sem concursos trouxe à tona as antigas práticas clientelistas; e a falta de preocupação com a Administração direta, deixando de realizar concursos e de desenvolver carreiras específicas. Na verdade, o núcleo estratégico foi enfraquecido em face da estratégia oportunista do regime militar.

**Atenção** □ Consequências inesperadas da reforma de 1967: o retorno de práticas clientelistas e o enfraquecimento da Administração direta.

Assim como a reforma do Dasp, **a reforma do DL nº 200/1967 também não chegou a ser consolidada**, haja vista a crise política do regime militar e a crise econômica mundial iniciada em 1973 e agravada em 1979. Mesmo não se consolidando, as duas reformas foram realizadas e mudaram significativamente a Administração Pública no Brasil.

**Atenção** □ O termo “não foram consolidadas” significa que não foram implementadas completamente; que algumas práticas pretendidas não se concretizaram: a de 1930, principalmente, porque as normas legais deixavam brechas contrárias à burocracia racional-legal; a de 1967, em face da crise econômica.

Certamente, um motivo forte da não consolidação das reformas foi a ausência de planejamento. Frederico Costa afirma que as reformas da Administração Pública brasileira **não foram precedidas de planejamento**. Ao tratar da reforma gerencial, Fernando Abrucio (2007) também destaca a falta de planejamento das reformas: “ao não emergirem em ambientes democráticos que exigem planejamento, negociação e debate entre diversos segmentos da elite política e social...”

A Semor, criada no final da década 1960, como subsecretaria, e transformada em Secretaria na década 1970, passou a atuar ativamente quando o assunto era reforma administrativa, sendo auxiliada pelo Dasp. O diagnóstico organizacional evidenciava **falta de integração** entre planejamento, modernização e recursos humanos. A **ausência** de políticas de recursos humanos gerava sérias disfunções na Administração Pública Federal como: escapismo; multiplicação de órgãos e entidades; marginalização do funcionalismo; descontinuidade administrativa; e enfraquecimento do Dasp, que perdia poder e status.

Enquanto a Semor ganhava força e assumia o papel principal na condução das reformas, o Dasp ia perdendo força e ficando num segundo plano. Na década de 1970, a Semor atuou tanto na linha de estudos relativos à modernização da Administração e do Estado, e no desenvolvimento dos Recursos Humanos, quanto na revisão e reorganização da estrutura organizacional, sendo também responsável pela elaboração do Programa Nacional de Desburocratização.

Em 1979, Helio Beltrão assume o recém-criado Ministério Extraordinário de Desburocratização, com a proposta de mudar a Administração Pública, de forma a **direcioná-la para o atendimento das demandas do cidadão**, ou, no dizer de Beltrão, “retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado”.

**Atenção** □ É a primeira vez que um plano/programa oficial de governo procura direcionar as ações administrativas para o atendimento aos cidadãos.

O Programa Nacional de Desburocratização, elaborado pela Semor e instituído pelo ministro Hélio Beltrão, através do Decreto nº 83.740/1979, **visava** ao aumento na eficiência e à economia de recursos, por meio da melhoria dos processos administrativos; além, é claro, de atender às demandas do cidadão e conter a expansão da Administração indireta. **Atuou, primeiro**, na simplificação de procedimentos e na eliminação de informações desnecessárias. No início dos anos 1980, o PrND direcionou suas ações para a desestatização, através de privatizações. Pretendia transferir para a iniciativa privada as atividades e serviços não essenciais. O Governo atuaria no **fomento e apoio**, e manteria as atividades de controle.

Primeiro Momento



Simplificação de procedimentos

Segundo Momento



Desestatização/Privatizações

Esse Decreto nº 83.740:

criou dezenas de medidas simplificadoras das relações do cidadão com a máquina administrativa (eliminação de atestados de vida, de pobreza, de residência, de idoneidade moral, exigência de reconhecimento de firma ou autenticação de documentos), e instituiu importantes inovações, como o Estatuto da Microempresa e os Juizados de Pequenas Causas (mais tarde transformados em Juizados Especiais) (Lorigados; Lima; Sanchez, 2003)

O Programa Nacional de Desburocratização, segundo Wilson Granjeiro (2006), perseguia os seguintes **objetivos**:

- a) contribuir para melhoria do atendimento aos usuários do serviço público;
- b) reduzir a interferência do Governo na atividade do cidadão e do empresário, e abreviar a solução dos casos em que é mesmo necessário, mediante a descentralização das decisões, a simplificação do trabalho administrativo e a eliminação de formalidades e exigências cujo custo social e econômico esteja sujeito ao risco;
- c) agilizar a execução de programas federais para assegurar o cumprimento dos objetivos prioritários do Governo;
- d) substituir, quando possível, o controle prévio pelo acompanhamento da execução e pela fiscalização dirigida, identificando-se e corrigindo-se eventuais desvios, fraudes e abusos;
- e) potencializar a execução da Reforma Administrativa prevista no Decreto-Lei nº 200;
- f) fortalecer o sistema de livre empresa, favorecendo as pequena e média empresas, e a consolidação da grande empresa privada nacional, para que ela possa receber encargos e atribuições sob a responsabilidade de empresas estatais;
- g) frear o excessivo crescimento da Administração indireta, através de contratos com empresas privadas capacitadas e convênios com órgãos estaduais e municipais;
- h) conter a criação indiscriminada de empresas públicas, favorecendo e recomendando transferência para o setor privado, desde que respeitada a orientação do Governo.

**Atenção** ■ O principal objetivo do PrND era conter a excessiva expansão da Administração indireta.

O Pdrae<sup>8</sup> relata o período compreendido entre a reforma de 1967 e o início dos anos 1980:

A reforma operada em 1967 pelo Decreto-Lei nº 200 constitui um marco na tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Mediante o referido decreto-lei, realizou-se a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, a fim de obter-se maior dinamismo operacional por meio da descentralização funcional. Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração, descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle. O paradigma gerencial da época, compatível com o monopólio estatal na área produtiva de bens e serviços, orientou a expansão da Administração indireta, numa tentativa de “flexibilizar a Administração” com o objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado.

**Atenção** ■ Os escritos de Bresser-Pereira apontam o DL nº 200/1967 como o **primeiro momento** da administração gerencial no Brasil.

Entretanto, as reformas operadas pelo Decreto-Lei nº 200/1967 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na Administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da Administração direta ou central. O núcleo burocrático foi, na verdade, enfraquecido indevidamente, através de uma estratégia oportunista do regime militar, que não desenvolveu carreiras de administradores públicos de alto nível, preferindo, ao contrário, contratar os escalões superiores da Administração, por intermédio das empresas estatais.

Em meados dos anos 1970, uma nova iniciativa modernizadora da Administração Pública teve

início, com a criação da Semor – Secretaria da Modernização. Reuniu-se em torno dela um grupo de jovens administradores públicos, muitos deles com formação em nível de pós-graduação no exterior, que buscaram implantar novas técnicas de gestão, e particularmente de administração de recursos humanos, na Administração Pública Federal.

No início dos anos 1980, registrou-se uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da Administração Pública gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND –, cujos objetivos eram a revitalização e agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do PrND voltaram-se inicialmente para o combate à burocratização dos procedimentos. Posteriormente, foram dirigidas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei nº 200/1967.

Em 1969 assume o Governo Médici, de caráter centralizador e desenvolvimentista. Utilizando recursos emprestados<sup>9</sup>, via Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID –, realizou grandes obras e foi responsável pelo **maior período de crescimento da história brasileira**, com taxas superiores a 10% ao ano. Dentre suas principais obras destacam-se a Transamazônica, a Cuiabá–Santarém e a ponte Rio–Niterói.

#### 4.4. Nova República, transição democrática e retrocesso administrativo

A ditadura cedeu lugar à democracia, com José Sarney assumindo a Presidência da República em face da morte de Tancredo Neves. O Governo Sarney **tentou** conter os gastos públicos mediante a racionalização das estruturas administrativas e de recursos humanos. Com o retorno da democracia, em 1985, houve descentralização política, com a retomada de poder pelos governadores estaduais, e maior autonomia foi concedida aos Estados e Municípios.

Passado o regime militar e vigente o regime democrático, “as iniciativas no campo da Administração Pública continuaram mesclando iniciativas burocráticas com medidas de cunho gerencial” (Fernando Peregrino, 2009).

Um novo **projeto** de reforma administrativa foi aprovado em 1985, através do Decreto nº 91.309/1985. **O projeto estava voltado para ações:** de Cidadania, guiado por critérios de universalidade e acesso irrestrito; de Democratização, mediante redução dos mecanismos de controle e do formalismo; de Descentralização e desconcentração; de Valorização do servidor e melhorias no serviço público; e de Melhoria nos padrões de desempenho e na utilização de recursos. No entanto, mais uma vez as reformas **não foram implementadas**, por causa dos problemas de ordem econômico-financeira, aliados à falta de apoio político.

Em 1986, **Sarney extinguiu o Dasp e criou a Sedap – Secretaria de Administração Pública da Presidência da República** –, através do Decreto nº 93.211/1986, com a responsabilidade de reformar e modernizar a Administração Federal. Suas áreas de ação eram a **desburocratização** e a **preocupação com o cidadão**. A Sedap reformulou o plano de reforma para atuar em **três linhas**: estabelecer nova política de RH; racionalizar a estrutura administrativa; e conter os gastos públicos. No entanto, os problemas políticos relacionados à ingovernabilidade e os econômico-financeiros relacionados aos riscos inflacionários, aliados à crise fiscal, **frustraram a reforma** e inviabilizaram as melhorias pretendidas. A ação da Sedap foi direcionada a fortalecer a Administração direta e institucionalizar a função do planejamento administrativo.

**Atenção 1** ▣ Estamos falando de **tentativas** – não houve implementação dessas reformas pretendidas.

**Atenção 2** □ A proposta de reforma do Governo Sarney não era global, mas incremental.

Mesmo diante de um clima favorável às reformas, novamente os problemas de cunho econômico-financeiro e político inviabilizaram a implantação dos principais itens da reforma, **no entanto, o DL nº 200/1967 foi alterado pelo Decreto-Lei nº 2.299/1986**, que incluiu as fundações na Administração indireta, ocasionando perda relativa de autonomia e flexibilidade, pois essas entidades passavam a ser regidas por normas de Direito Público. **Registre-se também** a criação da Escola Nacional de Administração Pública – Enap –, da Secretaria do Tesouro Nacional – STN –, e da carreira de Especialista em Políticas Públicas.

### O retrocesso administrativo

O Governo Sarney, diante de uma democracia incipiente e frágil, promoveu uma distribuição de cargos públicos entre os partidos políticos da coalizão, como forma de garantir sustentação política, aumentar a governabilidade e minimizar os conflitos na transição da ditadura para a democracia.

Com a retomada da democratização, em 1985, diversos segmentos sociais passaram a pressionar por participação política e por direitos negados no período ditatorial, gerando uma incompatibilidade entre o modelo centralizador e autoritário vigente e as novas demandas sociais – o que demandou novo Texto Constitucional em 1988.

A crise do Estado já existia, mas a sociedade brasileira não tinha noção, pois ainda vivia uma espécie de “euforia democrática”<sup>10</sup>. Além disso, o próprio Governo Sarney tentara ignorar a existência da crise. Em vez de promover a reforma, lançou o Plano Cruzado, que foi um fracasso, gerando um forte descontrole na política econômica (também provocado pela grave crise fiscal), e que levou o país a uma hiperinflação em 1990.

**Atenção** □ A primeira resposta do Governo em relação à crise foi ignorá-la.

As crises do petróleo de 1973/1979<sup>11</sup> resultaram no aumento dos preços do petróleo na década 1980, o que provocou uma crise econômica mundial, **com maior impacto nas nações em desenvolvimento que utilizavam financiamento externo para se desenvolver** (que era o caso do Brasil). A reação brasileira foi lenta – pois somente ocorreu na década de 1990 –, o que levou o país à chamada “década perdida”: a década de 1980.

A Constituição de 1988 ampliou os direitos e garantias individuais e sociais, mas **em termos de reforma administrativa o que se viu foi um retrocesso**, um engessamento e encarecimento do aparelho estatal. **As duas principais causas de entraves administrativos foram:** estender as regras rígidas da Administração direta para a Administração indireta (o que reduziu a flexibilidade operacional da Administração indireta); e a perda de autonomia do Poder Executivo para organizar a Administração Pública e para a criação, transformação e extinção de cargos. Além dessas, houve aumento dos gastos relativos ao custeio da máquina administrativa e ao aumento da ineficiência dos serviços públicos.

Se por um lado a Constituição de 1988 limitou a discricionariedade administrativa exagerada que existia no período autoritário-militar, por outro, engessou a atuação do Executivo, além de conceder aos órgãos de controle (Tribunais de Contas) prerrogativas capazes de cercear a ação administrativa (possibilidade de sustar unilateralmente atos, e, em situações específicas, até mesmo contratos). Ressalte-se, ainda, que **o fenômeno da judicialização** impôs mais interferência do Poder Judiciário – mediante decisões judiciais – na atuação político-administrativa. **Esse conjunto de fatores enfraqueceu a capacidade do Poder Executivo na execução das políticas públicas e demais**

**atividades de rotina administrativa** como: reorganização da estrutura administrativa, licitação, terceirização, admissão de pessoal etc.

As mudanças constitucionais de 1988 **relacionadas à administração e aos servidores públicos** foram:

- necessidade de autorização do Poder Legislativo quanto à criação, transformação e extinção de órgãos/entidades, e criação de cargos, empregos e funções públicas;
- extensão às entidades da Administração indireta de procedimentos e mecanismos de controle aplicáveis à Administração direta, ocasionando perda de flexibilidade;
- descentralização para Estados e Municípios de parcela de recursos orçamentários e da responsabilidade pela execução de serviços públicos (repartição de competências);
- estabelecimento de isonomia salarial entre os três poderes (atualmente revogada);
- instituição do direito à associação sindical para os servidores públicos civis;
- criação do regime jurídico único para a União, Estados e Municípios;
- instituição de plano de carreira para servidores da Administração direta e indireta (autarquias e fundações);
- garantia de estabilidade para os servidores concursados após dois anos de efetivo exercício (atualmente é após três anos);
- aposentadorias com salários integrais, independentemente do tempo de contribuição;
- estabilidade para cerca de 400 mil empregados celetistas da Administração indireta (autarquias e fundações);
- ampliação das competências dos órgãos de controle (interno e externo).

Certamente a maioria dessas alterações resultou de uma visão equivocada da Administração (pela coalizão que assumiu o poder), aliada aos diversos atores que incluíram no Texto Constitucional seus interesses particulares como se fossem os interesses gerais do Estado.

**Atenção** □ Com as regras da CF/1988, a Administração Pública se tornou mais burocrática, mais hierárquica, mais rígida e mais centralizada.

Com a Constituição de 1988 **ocorreu o inverso** do ocorrido com o DL nº 200/1967: aqui a centralização foi administrativa e a descentralização foi política.

DL nº 200/1967	CF/1988
Centralização Política	Centralização Administrativa
Descentralização Administrativa	Descentralização Política

Segundo Bresser-Pereira (2001), um **grande mérito**, porém, teve a Constituição de 1988: “exigiu concurso público para entrada no serviço público, assim reduzindo substancialmente o empreguismo que tradicionalmente caracterizou o Estado patrimonialista”. Frederico Costa (2008) também aponta **fatores positivos**: “foram institucionalizados mecanismos de democracia direta, favorecendo um maior controle social da gestão estatal, incentivou-se a descentralização político-administrativa e resgatou-se a importância da função de planejamento”.

No entanto, **com relação à transparência não há elogios**: “o modelo burocrático que a CF/1988 privilegia, ... a pretexto de garantir a impessoalidade, **dificulta a transparência administrativa**, inibindo-se o controle social” (Pdreae,1995). Nesse mesmo sentido, Abrucio (2007) destaca que a CF/1988 produziu medidas políticas modernas, como o fortalecimento do Ministério Público,

mas sua implementação esbarrou no forte aparato burocrático.

**Atenção** □ Os mecanismos de controle da CF/1988 favorecem o controle social, mas o modelo burocrático expresso pela CF/1988 dificulta a transparência administrativa.

Em análise crítica quanto às alterações promovidas pela CF/1988, Luciano Martins (1997) indica **dois pontos contraditórios**:

de um lado, a Constituição restringe a expansão do Estado; limita a autonomia concedida pelo Decreto-Lei nº 200 para alguns de seus órgãos; restringe as modificações erráticas do Executivo, elimina as diferenças entre duas esferas do aparelho estatal e introduz normas rígidas para o ingresso no serviço público. De outro lado, a mesma Constituição tornou inócua a maioria dessas disposições, e aumentou consideravelmente os direitos e privilégios da burocracia, sem criar deveres em contrapartida ou identificar fontes para financiar essas despesas adicionais.

O texto do Pdrae<sup>12</sup> aborda o “retrocesso de 1988”. As ações rumo a uma Administração Pública gerencial são, entretanto, **paralisadas** na transição democrática de 1985 que, embora representasse uma grande vitória democrática, teve como um de seus custos mais surpreendentes o **loteamento dos cargos públicos** da Administração indireta e das delegacias dos Ministérios nos Estados para os políticos dos partidos vitoriosos. Um novo populismo patrimonialista surgia no país. De outra parte, a alta burocracia passava a ser acusada, principalmente pelas forças conservadoras, de ser a culpada da crise do Estado, na medida em que favorecera seu crescimento excessivo.

A conjunção desses dois fatores leva, na Constituição de 1988, a um **retrocesso burocrático sem precedentes**. Sem que houvesse maior debate público, o Congresso Constituinte promoveu um surpreendente **engessamento do aparelho estatal**, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos municípios, e retirou da Administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e às autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a Administração direta. Este retrocesso burocrático foi em parte uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos. Foi também uma consequência de uma atitude defensiva da alta burocracia que, sentindo-se injustamente acusada, decidiu defender-se de forma irracional.

**Atenção** □ Temos aqui as duas **causas** principais do retrocesso de 1988: reação contra o clientelismo e atitude defensiva da burocracia.

O retrocesso burocrático **não pode** ser atribuído a um suposto fracasso da descentralização e da flexibilização da Administração Pública que o Decreto-Lei nº 200 teria promovido. Embora alguns abusos tenham sido cometidos em seu nome, seja em termos de excessiva autonomia para as empresas estatais, seja em termos do uso patrimonialista das autarquias e fundações (onde não havia a exigência de processo seletivo público para a admissão de pessoal), não é correto afirmar que tais distorções possam ser imputadas como causas do mesmo. Por outro lado, a transição democrática foi acompanhada por uma ampla campanha contra a estatização, que levou os constituintes a aumentar os controles burocráticos sobre as empresas estatais e a estabelecer normas rígidas para a criação de novas empresas públicas e de subsidiárias das já existentes.

**Atenção** □ Aqui há uma **contradição**<sup>13</sup> entre o texto do Pdrae/Bresser-Pereira (que não concorda com o fracasso do DL nº 200) e os escritos do professor Frederico Costa (2008), que assim se expressa: “a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei nº 200 ficou pela metade e fracassou”.

Do retrocesso burocrático geraram-se dois resultados: **de um lado**, o abandono do caminho rumo a uma Administração Pública gerencial e à reafirmação dos ideais da Administração Pública burocrática clássica; **de outro**, dada a ingerência patrimonialista no processo, a instituição de uma série de privilégios, que não se coadunam com a própria Administração Pública burocrática. Como exemplo, temos a estabilidade rígida para todos os servidores civis, diretamente relacionada à generalização do regime estatutário na Administração direta e nas fundações e autarquias, a aposentadoria com proventos integrais sem correlação com o tempo de serviço ou com a contribuição do servidor.

Todos estes fatos contribuíram para o **desprestígio da Administração Pública brasileira**, não obstante o fato de que os administradores públicos brasileiros são majoritariamente competentes, honestos e dotados de espírito público. Estas qualidades, que eles demonstraram desde os anos 1930, quando a Administração Pública profissional foi implantada no Brasil, **foram um fator decisivo** para o papel estratégico que o Estado desempenhou no desenvolvimento econômico brasileiro. A implantação da indústria de base nos anos 1940 e 1950; o ajuste nos anos 1960; o desenvolvimento da infraestrutura e a instalação da indústria de bens de capital nos anos 1970; de novo o ajuste e a reforma financeira nos anos 1980; e a liberalização comercial, nos anos 1990, **não teriam sido possíveis se não fosse a competência e o espírito público da burocracia brasileira**.

Bresser-Pereira (2001) **sintetiza o retrocesso burocrático** como uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos, mas também foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o ethos burocrático. Foi, além disso, uma consequência de uma atitude defensiva da alta burocracia, que, sentindo-se acuada, injustamente acusada, defendeu-se de forma irracional. O resultado foi o desprestígio da Administração Pública brasileira, não obstante o fato de que esta seja majoritariamente formada por profissionais competentes, honestos e dotados de espírito público.

**Atenção** □ É unânime entre os autores a ideia de que o projeto de desenvolvimento nacional somente foi implementado graças ao empenho e à competência da burocracia brasileira.

A crise brasileira somente foi percebida **pelo Governo** a partir de 1987, após o fracasso do Plano Cruzado, e **pela sociedade**, após a hiperinflação de 1990. As medidas concretas somente seriam tomadas na década de 1990.

#### 4.5. Governo Collor de Mello

O Governo Collor deu passos decisivos em direção à reforma, no entanto, de maneira equivocada, ao adotar a política neoliberal e desmantelar a Administração Pública Federal.

No Governo de Fernando Collor (primeiro Governo eleito pelo voto em 30 anos) **houve a ruptura do modelo de Estado desenvolvimentista e interventor** (tido como empecilho à modernização da economia e do próprio Estado), o qual foi substituído pelo modelo neoliberal de Estado mínimo.

**As prioridades de Collor foram:** o ajuste econômico, a desestatização, a desregulamentação e a abertura comercial. Collor pretendia controlar o déficit público, as contas do Governo, atrair investimentos externos e retirar o Estado da economia. **O foco da reforma**, no entanto, era a privatização de empresas estatais.

Collor acreditava que a Administração Federal tinha crescido demais, e mesmo sem ter uma proposta formal **promoveu equivocada e desastrosa reforma** administrativa, com redução drástica das despesas públicas, extinção de órgãos e Ministérios e demissão de aproximadamente 112 mil funcionários públicos. Consequentemente, a capacidade de governar foi fortemente abalada. Segundo Fernando Abrucio (2007), Collor realizou cortes abruptos de pessoal e construiu uma

campanha difamatória e desagregadora do serviço público.

**Atenção** □ Collor não tinha um plano formal para as reformas<sup>14</sup>, e mais: as reformas não foram precedidas de estudos e debates.

Frederico Lustosa da Costa (2008) descreve as ações de Collor:

Para cumprir seus propósitos reformadores criou uma nova moeda, congelou a poupança popular, taxou haveres financeiros e redesenhou a máquina de governo. Em menos de 24 horas, editou 23 medidas provisórias, sete decretos e 72 atos de nomeação, aos quais se seguiram inúmeras portarias ministeriais e instruções normativas autárquicas. Com o objetivo de reduzir a intervenção do Estado na vida social, criou uma série de restrições e regulamentos temporários para que, aos poucos, os cidadãos perdessem a memória inflacionária e pudessem usufruir mais os benefícios decorrentes do exercício das novas liberdades... não obstante os equívocos políticos, conceituais e operacionais e a desastrada estratégia que adotou, a reforma gerencial começou no Governo Collor, quando se tentou introduzir, ainda que de forma intuitiva e vacilante, os princípios da new public management.

**Atenção** □ O texto do Pdrae diz que Collor “**deu passos rumo à reforma**” e Frederico Lustosa diz que a reforma “**começou**” no Governo Collor. No entanto, a marca oficial da reforma gerencial é o Pdrae de 1995.

Para Luciano Martins (1997), o Governo Collor foi especialmente destrutivo, pela desorganização imposta às estruturas do Governo Federal, abrindo caminho para a corrupção de alto nível, desmoralizando ainda mais a burocracia pública, através de ataques verbais indiscriminados e pela demissão arbitrária e inócua de servidores. Na visão de Marcelo Torres (2004), a “rápida passagem de Collor pela Presidência” provocou uma “desagregação e um estrago cultural e psicológico” sem precedentes na Administração Pública, que “sentiu profundamente os golpes” demandados pelo Governo Collor, com os servidores federais descendo aos mais baixos degraus de autoestima e valorização social, haja vista “serem alvos preferenciais em uma campanha política altamente destrutiva e desagregadora”. Acrescente-se que as medidas foram equivocadas, e culminaram por paralisar quase todos os programas sociais existentes, exceto o SUS.

**Atenção** □ Os autores são unânimes em destacar o lado “equivocado e desastrado” da reforma feita pelo Governo Collor.

Envolvido numa onda de corrupção, o Governo Collor foi deposto, deixando como herança, do **ponto de vista econômico**, a hiperinflação, e do **ponto de vista administrativo**, uma reforma inacabada e uma administração desorganizada e desprestigiada.

Contudo, **o processo de abertura da economia iniciado por Collor iria, num futuro próximo, se mostrar benéfico para a nação brasileira**, tanto no que se refere à captação de recursos internacionais quanto no que se refere ao aumento da competitividade da indústria e dos produtos nacionais. Ressalte-se, ainda, que no Governo Collor houve o primeiro contrato de gestão firmado com o Hospital Sarah Kubitschek, em Brasília, e a descentralização dos serviços de saúde através do SUS.

**Atenção** □ O primeiro contrato de gestão surgiu no Governo Collor, e não em 1995, com o Pdrae, e nem em 1998, com a lei das organizações sociais (Lei nº 9.637).

Com a saída de Collor, assume o Governo Itamar Franco, que não procurou realizar nenhuma reforma. Adotou uma postura conservadora, e tratou de **recompôr os salários do funcionalismo** deteriorados pelo Governo anterior, dando continuidade apenas ao programa de desestatização.

#### 4.6. Governo Fernando Henrique Cardoso

As distorções provocadas pela nova Constituição logo se fizeram sentir. No Governo Collor,

entretanto, a resposta a elas foi equivocada e apenas agravou os problemas existentes, na medida em que o governo se preocupava em destruir ao invés de construir. O Governo Itamar Franco buscou essencialmente recompor os salários dos servidores, que haviam sido violentamente reduzidos no Governo anterior. O discurso de reforma administrativa assume uma nova dimensão a partir de 1994, quando a campanha presidencial introduz a perspectiva da mudança organizacional e cultural da Administração Pública, no sentido de uma administração gerencial.

**Em 1995 começa a era Fernando Henrique Cardoso**, e com ela o firme propósito de que o Estado deveria **coordenar e regular** a economia, e, finalmente, começa a reforma da administração rumo ao modelo gerencial. Em uma época de globalização da economia, o desafio de FHC era redefinir a atuação do Estado e da Administração Pública, com vistas à integração competitiva do país na economia mundial. Era necessária a modernização para adequar Estado e Administração à nova ordem econômica. Por outro lado, o processo de democratização se estabilizava, e as pressões pelo atendimento das demandas sociais, num momento de extrema escassez de recursos, exigiam um Estado gerencial forte e atuante. Era preciso alterar a estrutura político-institucional para tornar a Administração sensível a essas demandas e flexível à articulação de parcerias e iniciativas com a sociedade civil, com os governos estaduais e municipais e com organismos internacionais.

Desenha-se um cenário em que **o setor público e o setor privado devem caminhar juntos** na busca de soluções para o atendimento das demandas sociais e para a melhoria na prestação dos serviços públicos. O Estado continuará a manter um núcleo central forte, através de uma burocracia altamente profissionalizada, e transferirá outras ações para as organizações não governamentais, e ainda implementará um programa de privatizações. O controle social e as entidades não governamentais necessariamente fazem parte desse processo. Pela magnitude das reformas que se faziam necessárias, **não era pretendida uma transformação imediata, mas lenta e progressiva**, no rumo do desenvolvimento e da estabilidade.

Francisco Gaetani (2003) afirma que FHC não considerava necessárias grandes reformas na Administração Pública, preferindo apenas ajustes para dar mais liberdade de atuação ao mercado: itens pontuais deveriam ser atacados, como o fim do monopólio público.

Para levar adiante a reforma, foi criado, em 1995, o Ministério da Administração e Reforma do Estado – Mare –, e nomeado o ministro Bresser-Pereira para conduzir essas reformas. **Haja vista as forças contrárias à reforma proposta por Bresser-Pereira, o apoio do então Presidente Fernando Henrique Cardoso constituiu-se em condição *sine qua non* para a sua aprovação.**

#### 4.7. Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – Pdrae (1995)

Segundo Bresser-Pereira (2001), a “grande crise” enfrentada pela nação brasileira começara nos anos 1980, “era uma crise do Estado, mas uma crise cíclica”, decorrente das distorções que o Estado sofrera nas últimas cinco décadas. A solução “não era substituir o Estado pelo mercado, mas reformar e reconstruir o Estado” a fim de que pudesse se tornar um “agente efetivo e eficiente de regulação do mercado e de capacitação das empresas no processo competitivo internacional”.

Para Fernando Peregrino (2009), “do ponto de vista administrativo, sua implantação encontrou um Estado profundamente centralizado, burocrático e formalista, contendo restrições constitucionais à descentralização e aos mecanismos gerenciais”; do ponto de vista político, segundo Fernando Abrucio (2007), nossas experiências eram de reformas autoritárias – tínhamos pouca experiência em conduzir reformas num regime democrático.

Como ministro do Mare, Bresser-Pereira elabora o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado a partir da análise das reformas ocorridas em outros países, como a Inglaterra, e das ideias contidas no livro *Reinventando o governo*.

Após uma primeira reação negativa, logo a reforma passou a contar com o apoio dos políticos e dos intelectuais. Ela foi aprovada e teve como marco a Emenda Constitucional nº 19, promulgada em abril de 1998 (embora algumas ações tenham sido iniciadas ainda no ano de 1995).

A seguir (item 4.7), ora reescrevemos (a maior parte), ora reproduzimos o conteúdo do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – Pdrae – (1995), no qual consta o diagnóstico dos problemas econômico-administrativos do país, bem como um novo formato para o Estado brasileiro. Os destaques e complementos são nossos.

#### 4.7.1. A crise do Estado

É em meio a um intenso debate sobre a redefinição do papel do Estado que surge o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – Pdrae.

No que se refere aos **países em geral**: a maciça interferência do Estado no mercado acarretou-lhe distorções crescentes, o Estado passou a conviver com artificialismos que se tornaram insustentáveis na década de 1990. Essas distorções deram origem à crise econômica, e tornou-se inadiável equacionar a questão da reforma ou da reconstrução do Estado, que já não conseguia atender com eficiência à sobrecarga de demandas a ele dirigidas, sobretudo na área social.

A crise do Estado teve início nos anos 1970, mas somente nos anos 1980 se tornou evidente, haja vista o descontrole fiscal em face do qual houve redução nas taxas de crescimento econômico, aumento do desemprego e elevados índices de inflação. A causa da desaceleração econômica nos países desenvolvidos e dos graves desequilíbrios na América Latina e no Leste Europeu **era a crise do Estado/Administração**, que não soube processar de forma adequada a sobrecarga de demandas a ele dirigidas.

A crise do Estado/Administração definiu-se então: como uma **crise fiscal**, caracterizada pela crescente perda do crédito por parte do Estado e pela poupança pública que se torna negativa; como o **esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado**, a qual se reveste de várias formas: o Estado do Bem-estar Social nos países desenvolvidos, a estratégia de substituição de importações no Terceiro Mundo e o estatismo nos países comunistas; e como a **superação da forma de administrar o Estado**, isto é, a superação da Administração Pública burocrática.

O mesmo Estado – que intervira na economia para alavancar seu desenvolvimento – agora deve se concentrar na regulação e controle, mantendo apenas as atividades essenciais, e deixando para o terceiro setor e o mercado as demais atividades: **o Estado afasta-se da função de executor/promotor e agente ativo do processo de desenvolvimento econômico e social – para atuar no fomento, regulação, fiscalização e controle.**

**No Brasil.** A crise estava presente desde os anos 1970, mas se tornou clara a partir da segunda metade dos anos 1980. **As causas foram**: a crise fiscal do Estado; o esgotamento da estratégia de intervenção no mercado via substituição de importações; e a superação da administração burocrática, que, centralizada, tornou-se inflexível, cara e ineficiente.

Causas  
da Crise do Estado



Crise Fiscal

Crise do modelo de Intervenção

Crise do modelo de Administração

No Brasil, o crescimento exagerado do Estado, aliado à rigidez burocrática e à ausência de controle por resultados, fez com que órgãos, entidades e empresas públicas se tornassem ineficientes – tanto as que atuavam na atividade econômica, quanto as que atuavam na área social.

Uma **primeira reação**, no início dos anos 1980, foi ignorar a crise. A **segunda resposta** neoliberal de Estado mínimo também foi inadequada. A primeira subestimou o desequilíbrio fiscal e a segunda foi mera utopia. **A resposta viria em meados dos anos 1990, com a ideia de reforma e reconstrução do Estado**, a fim de resgatar sua autonomia financeira e a capacidade de implementar políticas públicas.

Assim, **tornou-se inadiável**: o ajustamento fiscal duradouro; reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; a reforma da Previdência Social; a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e a reforma do aparelho do Estado, **com vistas a aumentar sua governança**, ou seja, sua capacidade de implementar, de forma eficiente, políticas públicas.

A **reforma do aparelho do Estado teve como foco** tornar a Administração Pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania.

A reforma do Estado, portanto, envolve vários aspectos: **ajuste fiscal**, necessário para devolver ao Estado a capacidade de definir e implementar políticas públicas; **liberalização comercial**, em que o Estado abandona a estratégia protecionista de substituição de importações; **privatizações**, que decorrem da gravidade da crise fiscal e da limitação da capacidade do Estado de promover poupança forçada através das empresas estatais; e **publicização**, em que se transfere ao setor público não estatal a produção dos serviços competitivos ou não exclusivos de Estado, em forma de parceria entre Estado e sociedade, para seu financiamento e controle.

**Reduz-se o papel do Estado** como produtor ou prestador direto de serviços, para direcioná-lo ao papel de regulador e controlador. Busca-se fortalecer as funções de regulação e de coordenação no nível federal, aliado à descentralização das funções executivas para os níveis estadual e municipal. Procura-se **reforçar a governança**, através da transição da Administração Pública burocrática (rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno) para a Administração Pública gerencial (flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão). **O problema brasileiro é de governança e não de governabilidade**. Seu problema não está na legitimidade, mas na sua incapacidade de implementar políticas públicas que atendam às demandas sociais.

Frederico Lustosa da Costa (2008) interpreta a reforma preconizada no Plano Diretor, a partir de cinco **diretrizes** principais:

- institucionalização, considera que a reforma só pode ser concretizada com a alteração da base legal, a partir da reforma da própria Constituição;
- racionalização, que busca aumentar a eficiência, por meio de cortes de gastos, sem perda de “produção”, fazendo a mesma quantidade de bens ou serviços (ou até mesmo mais), com o mesmo volume de recursos;
- flexibilização, que pretende oferecer maior autonomia aos gestores públicos na administração dos recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, estabelecendo o controle e cobrança a posteriori dos resultados;
- publicização, que constitui uma variedade de flexibilização, baseada na transferência para organizações públicas não estatais de atividades não exclusivas do Estado (devolution), sobretudo nas áreas de Saúde, Educação, Cultura, Ciência e Tecnologia e Meio Ambiente;
- desestatização, que compreende a privatização, a terceirização e a desregulamentação.

Nesse período de crise econômica no mercado, e de crise fiscal no Estado, a maioria dos governos não tinha mais como financiar seus déficits públicos. Ganhou destaque a afirmação de que “os Estados encontravam-se com menos recursos e com menos poder”.

Em 2001, Pereira e Mota afirmariam haver uma razão maior para reformar o Estado: era a

necessidade de “proteger o patrimônio público ou a coisa pública contra as ameaças de privatização, contra as atividades dos rent-seeking”.

Os rent-seeking são uma espécie de “parasitismo político” em que determinados grupos se unem para obter ganhos para si, em detrimento da sociedade (essas vantagens são denominadas “extramercado”, porque não têm origem no trabalho ou no capital). Dentre as formas de “privatização da coisa pública” incluem-se a sonegação fiscal, a corrupção, a ação de lobbying e de blocos parlamentares.

#### 4.7.2. Diagnóstico

Como resultado do retrocesso burocrático de 1988 houve um **encarecimento significativo do custeio da máquina administrativa** no que se refere a gastos com pessoal, bens e serviços, e um enorme **aumento da ineficiência dos serviços públicos**. Mesmo com a diminuição do número de servidores civis ativos do Poder Executivo da União (1.444.000 em 1988 e 1.197.000 ao final de 1994), a relação dos gastos com o PIB aumentou de 2,89 para 3,17%, sendo mais acentuado esse aumento nos Estados e Municípios, que passaram a receber uma parcela maior da arrecadação tributária.

**Atenção** □ O aumento dos gastos com pessoal nos Estados e Municípios foi maior do que na União.

O aumento dos gastos foi menor na Administração Federal porque a necessidade de ajuste fiscal, somada à redução relativa de sua participação na receita tributária, levou à **suspensão de quase todos os concursos públicos**, com diminuição do número de servidores ativos, visto que os funcionários que se aposentavam não eram substituídos. Dada essa redução do número de funcionários, **não se pode falar em excesso de quadros na União**. O que existia eram áreas que concentravam um número desnecessário de funcionários, e outras que apresentavam déficit, como no caso das atividades-fim nos setores de Saúde e Educação. Em nível federal, o que ocorreu nos últimos anos foi uma **mudança no perfil** dos servidores: um crescente número de inativos comparado com o total de ativos. Em 1992, a composição da força de trabalho no setor público era de 49% nos Estados; 26% nos Municípios; e 25% na União. Este perfil demonstra uma clara **concentração no nível estadual**, que se revela incoerente com o princípio da municipalização da execução de serviços, conforme dispõe o Texto Constitucional.

O diagnóstico concentrou a atenção, **de um lado**, nas condições do mercado de trabalho e na política de recursos humanos, e, **de outro**, na distinção de três dimensões dos problemas: a **dimensão institucional-legal**, relacionada aos obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; a **dimensão cultural**, definida pela coexistência de valores patrimonialistas e, principalmente, burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na Administração Pública brasileira; e a **dimensão gerencial**, associada às práticas administrativas. As três dimensões encontram-se inter-relacionadas.

Mesmo antes das reformas constitucionais, foi possível **iniciar** a mudança da cultura administrativa e reformar a dimensão-gestão do Estado, enquanto se providenciava a mudança do sistema legal.

#### DIMENSÕES dos “Problemas”

Institucional–Legal	□ Obstáculos de ordem legal para o alcance da maior eficiência
Cultural	□ Coexistências de valores patrimonialistas, burocráticos e gerenciais
De gestão	□ Associada às práticas administrativas

#### 4.7.2.1. Dimensão institucional-legal

As reformas já realizadas na Administração Pública brasileira (fusão, extinção e criação de órgãos) revelaram uma grande instabilidade do organograma governamental, e **não evitaram a manutenção de estruturas obsoletas, pesadas e hierarquizadas, pouco dinâmicas e excessivamente caras**, sobretudo devido à tendência à centralização e à superposição de órgãos e de funções.

Visando maior racionalização no uso de recursos, a Constituição de 1988 assegurou como princípio administrativo a descentralização da execução dos serviços sociais e de infraestrutura, bem como dos recursos orçamentários para os estados e municípios. Entretanto, os avanços no sentido de conceder mais autonomia na execução de serviços e de favorecer as unidades subnacionais caminhou lentamente – menos por falta de definição legal do problema, e mais pela crença arraigada na cultura política brasileira de que cabe à União promover diretamente o desenvolvimento social do país. Esta crença está em contradição com a profunda tradição municipalista brasileira oriunda do período colonial, e, aos poucos, vai sendo abandonada, à medida que os municípios mais bem dotados de recursos financeiros vêm assumindo crescentes responsabilidades na área social.

**Atenção** □ O Brasil tem tradição municipalista desde o período colonial.

O **modelo burocrático tradicional**, a pretexto de garantir a impessoalidade, **dificulta a transparência administrativa, inibindo o controle social**. Destaca-se a deficiência de sistemas de informação, e a inexistência de indicadores de desempenho claros para os diversos órgãos da Administração direta e indireta.

#### Recursos Humanos

A legislação brasileira refletia a **ausência de uma política de recursos humanos** coerente com as necessidades do aparelho do Estado. É, em princípio, o aspecto da Administração Pública **mais vulnerável** aos efeitos da crise fiscal e da política de ajuste.

A legislação que regulava as relações de trabalho no setor público era inadequada, notadamente pelo seu caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor. São exemplos a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade e os critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, que impedem o recrutamento direto no mercado.

Os concursos públicos eram realizados sem **nenhuma regularidade e avaliação de necessidade** de quadros. Admitia-se um contingente excessivo de candidatos a um só tempo, seguido de longos períodos sem seleção, o que inviabilizava a criação de verdadeiras carreiras.

Além disso, **a extensão do regime estatutário para todos os servidores civis encareceu enormemente os custos da máquina administrativa** e levou muitos funcionários a não valorizarem seu cargo. Como os incentivos positivos são limitados – dada a dificuldade de estabelecer gratificações por desempenho, aliada ao fato de que a amplitude das carreiras foi violentamente reduzida –, os administradores públicos ficaram destituídos de instrumentos para motivar seus funcionários, a não ser as gratificações por ocupação de cargos em comissão. Do ponto de vista dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, observa-se que a administração de recursos humanos **carecia da existência de um sistema de incentivos** para o profissional, sendo patente a **ausência de uma política orgânica de formação, capacitação permanente e de remuneração** condizente com a valorização do exercício da função pública.

O perfil da distribuição de servidores em carreiras apresentava **sérias distorções**. Do total de funcionários civis estatutários, cerca de 47% foram agrupados **fora de carreiras** específicas, sem

definição de atribuições, e alocados no Plano de Cargos e Carreiras – PCC. Ressalta-se, ainda, uma **concentração de pessoal nos níveis operacionais**, enquanto que o quadro técnico de inteligência do Estado encontrava-se bastante reduzido.

A administração burocrática brasileira, regida pelo princípio do mérito profissional, **não chegou a se consolidar, no conjunto, como uma burocracia profissional nos moldes weberianos**. Formaram-se grupos de reconhecida competência (Diplomacia, Magistério, Militares, Procuradores, Polícia Federal, Receita Federal, Finanças, Controle e Orçamento, e Gestores), bem como em áreas da Administração indireta, mas os concursos jamais foram rotinizados e o valor de sua remuneração real variou intensamente. Além disso, os instrumentos de seleção, avaliação, promoção e treinamento que deram suporte a esse modelo encontravam-se superados.

### Gastos com ativos e inativos

A participação dos gastos com pessoal na receita da União apresentou uma tendência histórica crescente. Observou-se a evolução proporcionalmente maior dos gastos com inativos do que com ativos, fruto do crescimento do número de aposentados (não acompanhado da contratação de novos servidores) e do pagamento de proventos **superiores ao valor do último salário do funcionário** (quando em atividade). O incremento na década de 1990 em relação aos valores observados nos anos 1980 foi, em grande parte, devido à Constituição de 1988.

Em 1995, cerca de 36% dos gastos com pessoal eram destinados ao pagamento de inativos (se considerar despesas com férias, 13<sup>o</sup> salário, diárias, indenização de transporte e despesas de exercícios anteriores, esse percentual sobe para 45%) – o que, **do ponto de vista fiscal, era insustentável**: a União teria de incorrer em déficits crescentes, ou comprimir ainda mais os gastos com salários dos servidores em atividade e as despesas com consumo e investimento para arcar com o pagamento de aposentadorias.

Assim, a reforma do sistema previdenciário do servidor público era fundamental e imprescindível para o equacionamento da crise fiscal e a própria reforma do Estado. Além disso, do ponto de vista social, o **sistema previdenciário era injusto e desequilibrado**, visto que aposentava o servidor quando ele ainda possuía plena capacidade para trabalhar, e pagava uma aposentadoria ao funcionário público muito acima da recebida no setor privado, sem guardar correspondência com sua contribuição. Além de ser injusto, parte de seu financiamento recaía sobre o Tesouro, dado o fato de que só recentemente os servidores e os entes públicos passaram a contribuir para o regime de Previdência Social dos servidores públicos.

### Desequilíbrios nas remunerações

A característica fundamental do sistema remuneratório da União é o **desequilíbrio**. Um **sistema burocrático de remuneração é um sistema em que todos os vencimentos estão organizados em uma tabela única**, constituída de 30 a 40 entradas. As carreiras se organizam nessa estrutura de remuneração universal. Uma carreira de nível superior terá maior extensão e ocupará a faixa superior da tabela; uma carreira operacional situar-se-á na parte inferior da tabela. No Brasil não há nada parecido com um sistema universal e padronizado de remuneração de servidores. O Plano de Cargos e Carreiras – PCC – que poderia preencher esse papel, era na verdade apenas a **situação da qual todos queriam sair** para integrarem carreiras específicas que, graças a seu sistema de gratificações especiais, acabavam sendo razoavelmente remuneradas. No geral, o que **existia era um sistema de remunerações extremamente distorcido**, em que algumas carreiras, especialmente as jurídicas e, em segundo plano, as econômicas, eram bem remuneradas, em função de gratificações que premiavam o desempenho, enquanto que os demais cargos, especialmente os de nível superior

do PCC, eram mal pagos.

**Atenção** □ Quando comparadas as remunerações do setor público *versus* setor privado tinha-se a seguinte situação: eram muito bem remuneradas as funções operacionais que exigiam baixa qualificação; mas, para as carreiras de nível superior, era o mercado quem pagava os melhores salários.

#### 4.7.2.2. Dimensão cultural e Dimensão-Gestão

Os problemas enfrentados tinham forte ligação com a cultura burocrática existente no país, intensamente preocupada em evitar as práticas clientelistas ou patrimonialistas. Esta cultura burocrática não reconhecia que o patrimonialismo, embora presente como prática, já não constituía mais valor no Brasil. Não reconhecia que os políticos, em uma democracia, são cada vez mais controlados por seus eleitores. Por isso, mantinha uma desconfiança fundamental nos políticos e nos administradores públicos, aos quais não se delegava autoridade para decidir com autonomia os problemas relacionados com os recursos humanos, materiais e financeiros. Explica-se daí a rigidez da estabilidade e dos concursos, o formalismo do sistema de licitações e o detalhismo do orçamento. **Esses obstáculos a uma Administração Pública eficiente** só poderão ser superados quando, em conjunto com a mudança institucional-legal, ocorrer uma mudança cultural no sentido da Administração Pública gerencial.

Os entraves da dimensão institucional-legal e da dimensão cultural a uma Administração Pública moderna, gerencial, eficiente, e voltada para o atendimento do cidadão, complementam-se com a dimensão-gestão. Na verdade, é nesta última que a Administração Pública demonstra sua energia, pois sua eficiência e efetividade dependerão da capacidade de gestão nela existente.

**Atenção** □ É na dimensão da gestão que a Administração Pública demonstra sua eficiência, eficácia e efetividade.

Esta dimensão diz respeito a um elemento central da técnica administrativa de como fazer, com que métodos, de que modo, e sob orientação de quais valores. **A boa gestão é aquela que** define objetivos com clareza, recruta os melhores candidatos através de concursos e processos seletivos públicos, treina permanentemente os funcionários, desenvolve sistemas de motivação não apenas de caráter material, mas também de caráter psicossocial, dá autonomia aos executores e, ao final, cobra os resultados. **Nada disso existia na Administração Pública Federal** em 1995.

O modelo burocrático de Administração implantado no país se somava aos defeitos relacionados com o controle rígido dos processos, **a falta** de treinamento e de estrutura de carreiras. Os instrumentos de supervisão e acompanhamento **eram pouco criativos e insuficientes** para caminhar passo a passo com a mudança tecnológica e atender à necessidade de repensar e propor novos objetivos e métodos de forma ágil, em menor tempo, e a um custo mais baixo. Além disso, o sistema carecia **de mecanismos autorreguladores** e **era refratário às inovações**. Sua capacidade de resposta aos novos e constantes estímulos **era limitada, arcaica e ineficiente**.

O mecanismo de motivação **na burocracia era a promoção por mérito** em carreiras formalmente estabelecidas (teoria). Através desse mecanismo, em que os cursos, a avaliação de desempenho e os exames são essenciais, o administrador ascende lentamente na sua profissão. **No Brasil** a amplitude das carreiras era baixa, o sistema, de premiação, a motivação dos funcionários públicos ocorria mediante a ocupação de cargos em comissão e a promoção era por tempo de serviço.

Era essencial repensar o sistema de motivação dos servidores públicos brasileiros! Não há dúvida que a **motivação positiva fundamental** é aquela relacionada com o sentido de missão do servidor, diretamente voltada para o interesse público. **A segunda motivação** é a da

profissionalização do serviço público, através de concursos e processos seletivos públicos e de um sistema de promoções na carreira, em função do mérito, acompanhadas por remuneração correspondentemente maior. Finalmente, **era essencial contar-se com uma motivação negativa**, possibilitada através da demissão por insuficiência de desempenho, com a finalidade de levar o funcionário comum a valorizar o seu emprego.

### MOTIVAÇÕES DO SERVIDOR PÚBLICO

Motivação **POSITIVA**

- ▣ Relacionada com a Missão do Servidor
- ▣ Profissionalização do Serviço Público

Motivação **NEGATIVA**

- ▣ Demissão por insuficiência de desempenho

Para a concretização das reformas **era necessário mais** do que um mero rearranjo de estruturas administrativas. **Era preciso descentralizar e redesenhar as estruturas**, dotando-as de inteligência e flexibilidade, e desenvolver modelos gerenciais para o setor público capazes de gerar resultados. A modernização do aparelho do Estado exigia a criação de mecanismos que viabilizassem a integração dos cidadãos no processo de definição, implementação e avaliação da ação pública. Através do controle social crescente seria possível garantir serviços de qualidade.

### DIAGNÓSTICO – Principais Constatações

<b>GERAL</b>	
Encarecimento do custeio da máquina administrativa	Aumento da ineficiência dos serviços públicos
<b>DIMENSÃO INSTITUCIONAL-LEGAL</b>	
Estruturas obsoletas, hierarquizadas, pouco dinâmicas e caras	Centralização e superposição de órgãos e de funções
Deficiência dos sistemas de informação	Inexistência de indicadores de desempenho claros
Instabilidade do organograma governamental	Tradição municipalista brasileira
<b>Recursos Humanos</b>	
Ausência de uma política de recursos humanos coerente	Legislação de RH inadequada, protecionista e inibidora do espírito empreendedor
Concursos públicos realizados sem regularidade	Ausência de motivação negativa, como a demissão por insuficiência de desempenho
Ausência de uma política orgânica de RH	Carência de um sistema de incentivos
Falta de treinamento e de estrutura de carreiras	Baixa amplitude das poucas carreiras existentes
Concentração de pessoal nos níveis operacionais	Desequilíbrios do sistema remuneratório da União
Funções operacionais mais bem remuneradas do que as da iniciativa privada	Carreiras de nível superior mais mal remuneradas do que as da iniciativa privada
Aposentadorias com salários superiores aos da ativa	Insustentabilidade do sistema de previdência
Crescente número de inativos comparado com o total de ativos	Sistema previdenciário injusto e desequilibrado
<b>DIMENSÃO CULTURAL e DIMENSÃO-GESTÃO</b>	
Cultura burocrática forte existente no país	Resistência às inovações
Desconfiança exagerada nos políticos e administradores	Carência de mecanismos autorreguladores
Capacidade de resposta da administração limitada	Instrumentos de supervisão e acompanhamento pouco criativos e insuficientes

#### 4.7.3. O aparelho do Estado e as formas de propriedade

O Estado é a organização burocrática que possui o poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território; o **Estado é a única estrutura organizacional que possui o “poder extroverso”**, ou seja, o poder de constituir unilateralmente obrigações para terceiros, com extravasamento dos seus próprios limites.

O aparelho do Estado ou **Administração Pública**, lato sensu, compreende: um núcleo estratégico ou governo, constituído pela cúpula dos três poderes; um corpo de funcionários; e uma força militar e policial. No aparelho do Estado (Administração Pública) é possível distinguir **quatro setores**:

- **Núcleo Estratégico.** Corresponde ao Governo, em sentido lato. É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. **É o setor onde as decisões estratégicas são tomadas.** Corresponde aos poderes Legislativo e Judiciário, ao Ministério Público e, no Poder Executivo, ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas.

O modelo de gestão sugerido para o Núcleo Estratégico foi o burocrático (predominante) e o gerencial. O princípio de orientação era a efetividade, e o tipo de propriedade a ser utilizada deveria ser a pública estatal.

Seus **objetivos** eram: **aumentar a efetividade do núcleo estratégico**, de forma que os objetivos democraticamente acordados fossem adequada e efetivamente alcançados; **modernizar a administração burocrática**, que no núcleo estratégico ainda se justificava pela sua segurança e efetividade, através de uma política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanente, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduzia no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação de desempenho; e **dotar o núcleo estratégico de capacidade gerencial** para definir e supervisionar os contratos de gestão com as agências autônomas, responsáveis pelas atividades exclusivas de Estado, e com as organizações sociais, responsáveis pelos serviços não exclusivos do Estado realizados em parceria com a sociedade.

- **Atividades Exclusivas.** Corresponde ao setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. **São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado** – o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar.

Como exemplos temos: a cobrança e fiscalização dos impostos, a polícia, a Previdência Social básica, o serviço de desemprego, a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, o serviço de trânsito, a compra de serviços de saúde pelo Estado, o controle do meio ambiente, o subsídio à educação básica, o serviço de emissão de passaportes etc.

O modelo de gestão sugerido para as Atividades Exclusivas foi o gerencial. O princípio de orientação era a eficiência, e o tipo de propriedade indicada foi a pública estatal.

Seus **objetivos** eram: **transformar as autarquias e fundações que possuem poder de Estado em agências autônomas**, administradas segundo um contrato de gestão. O dirigente escolhido pelo ministro, segundo critérios rigorosamente profissionais, mas não necessariamente de dentro do Estado, teria ampla liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, desde que atingisse os objetivos qualitativos e quantitativos previamente acordados; **substituir a Administração Pública burocrática pela Administração Pública gerencial**, baseada no controle a posteriori dos resultados e na competição administrada; e **fortalecer**

**práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação popular** tanto na formulação quanto na avaliação de políticas públicas, viabilizando o controle social das mesmas.

- **Serviços Não Exclusivos.** Corresponde ao setor onde **o Estado atua simultaneamente com outras organizações** públicas não estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado.

O Estado ainda **está presente porque** os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da educação e da saúde, **ou porque** possuem “economias externas” relevantes, na medida em que produzem ganhos que não podem ser apropriados através do mercado. As economias produzidas imediatamente se espalham para o restante da sociedade, não podendo ser transformadas em lucros. São exemplos deste setor: as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus.

O modelo de gestão sugerido para os serviços não exclusivos foi o gerencial. O princípio de orientação era a eficiência, e o tipo de propriedade a ser utilizada era a pública não estatal. A **propriedade pública não estatal**, constituída pelas organizações sem fins lucrativos, não corresponde à propriedade de nenhum indivíduo ou grupo, e está orientada diretamente para o atendimento do interesse público. **Não é propriedade estatal**, porque aí não se exerce o poder de Estado. **Não é propriedade privada**, porque se trata de um tipo de serviço por definição subsidiado. A propriedade pública não estatal torna mais fácil e direto o controle social, através da participação nos Conselhos de Administração dos diversos segmentos envolvidos, ao mesmo tempo em que favorece a parceria entre sociedade e Estado.

Seus **objetivos** eram: **transferir para o setor público não estatal estes serviços**, através de um programa de “publicização”, transformando as atuais fundações públicas em organizações sociais, ou seja, em entidades de Direito Privado, sem fins lucrativos, que tenham autorização específica do Poder Legislativo para celebrar contrato de gestão com o Poder Executivo e assim ter direito à dotação orçamentária; **lograr maior autonomia e uma conseqüente maior responsabilidade** para os dirigentes desses serviços; **lograr adicionalmente um controle social direto desses serviços** por parte da sociedade, através dos seus Conselhos de Administração. Mais amplamente, fortalecer práticas de adoção de mecanismos que privilegiem a participação da sociedade tanto na formulação quanto na avaliação de desempenho da organização social, viabilizando o controle social; **lograr maior parceria** entre o Estado, que continuará a financiar a instituição, a própria organização social e a sociedade a que serve e que deverá também participar minoritariamente de seu financiamento, via compra de serviços e doações; **aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços**, atendendo melhor o cidadão-cliente a um custo menor.

- **Produção de Bens e Serviços Para o Mercado.** Corresponde à área de atuação das empresas. É caracterizada pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado como, por exemplo, as do setor de infraestrutura. Estão no Estado **seja porque** faltou capital ao setor privado para realizar o investimento, **seja porque** são atividades naturalmente monopolistas, nas quais o controle via mercado não é possível, tornando-se necessário, no caso de privatização, a regulamentação rígida.

O modelo de gestão sugerido para a produção para o mercado foi o gerencial. O princípio de orientação era a eficiência, e o tipo de propriedade a ser utilizada era a privada. **A propriedade privada era a regra:** a propriedade estatal só se justificaria quando não existissem capitais privados disponíveis.

Seus **objetivos** eram: **dar continuidade ao processo de privatização**, através do Conselho de Desestatização; **reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação** dos monopólios naturais que

fossem privatizados; e **implantar contratos de gestão** às empresas que não pudessem ser privatizadas.

**Atenção** □ Os contratos de gestão fazem parte dos serviços não exclusivos, no entanto, também se constituem objetivo da produção de bens e serviços para o mercado.

SETORES DO ESTADO	FORMAS DE PROPRIEDADE			FORMAS DE ADMINISTRAÇÃO		PRINCÍPIO
	Estatal	Pública Não estatal	Privada	Burocrática	Gerencial	Efetividade eficiência
<b>NÚCLEO ESTRATÉGICO</b> Legislativo, judiciário, presidência, Cúpula dos ministérios, Ministério Público		○			●	Efetividade
<b>ATIVIDADES EXCLUSIVAS</b> Regulamentação, Fiscalização. Fomento. Segurança Pública. Seguridade Social Pública		○			○	Eficiência
<b>SERVIÇOS Não EXCLUSIVOS</b> Universidades. Hospitais. Centros de Pesquisas e Museus	Publicização □		●		○	Eficiência
<b>PRODUÇÃO PARA O MERCADO</b> Empresas Estatais	Privatização □	●			○	Eficiência

Setores do Estado: Formas de propriedade, Formas de administração e Princípios.

#### 4.7.4. Objetivos globais do Pdrae

Foram definidos **quatro objetivos globais** para a reforma do aparelho do Estado:

- **Aumentar a governança do Estado**, ou seja, sua capacidade administrativa de governar com efetividade e eficiência, voltando a ação dos serviços do Estado para o atendimento dos cidadãos.
- **Limitar a ação do Estado àquelas funções que lhe são próprias**, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado, para a iniciativa privada.
- **Transferir da União para os Estados e Municípios as ações de caráter local**: só em casos de emergência cabe a ação direta da União.
- **Transferir parcialmente da União para os Estados as ações de caráter regional**, de forma a permitir maior parceria entre os Estados e a União.

**Atenção** □ A transferência ocorre também para a iniciativa privada (poder decisório e controle), no entanto, a **responsabilidade final** pela prestação dos serviços **continuará sendo sempre do Estado**.

Outra forma de sintetizar os **objetivos da reforma** é abordá-los quanto ao tempo:

Curto Prazo	□	Proporcionar o Ajuste Fiscal
Médio Prazo	□	Tornar a Administração Pública mais moderna e mais eficiente

As **principais ideias da administração gerencial** eram: definição precisa de objetivos, maior autonomia ao gestor na utilização dos recursos e controle a posteriori de resultados.

#### 4.7.5. Estratégia de transição

A estratégia da reforma do aparelho do Estado está concebida a partir de três dimensões:

**Dimensão institucional-legal** – trata da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade. Essa reforma permitirá mudanças estruturais no funcionamento do aparelho do Estado, já que pressupõe a eliminação dos principais entraves no sistema jurídico-legal.

Três **emendas constitucionais** foram propostas: duas de reforma administrativa e uma da Previdência Social dos servidores públicos. Essas emendas **visavam: a curto prazo**, facilitar o ajuste fiscal nos estados e municípios onde existe excesso de quadros, e na União, no que diz respeito ao sistema previdenciário; e a **médio prazo** visavam possibilitar a modernização da administração burocrática prevalecente no núcleo estratégico e a introdução da administração gerencial no setor de prestação de serviços do Estado. **Visavam também** eliminar privilégios e desequilíbrios, que caracterizam o sistema remuneratório público brasileiro, através da definição de tetos para as remunerações dos funcionários ativos e para os proventos dos inativos.

**Dimensão cultural** – concentra-se na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. A mudança cultural viabilizará a operacionalização da cultura gerencial centrada em resultados, através da efetiva parceria com a sociedade e da cooperação entre administradores e funcionários.

**Dimensão da gestão pública** – pretende aperfeiçoar a administração burocrática vigente e introduzir a administração gerencial, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão. A reforma possibilitará concretizar novas práticas gerenciais e assim obter avanços significativos, ainda que os constrangimentos legais não sejam totalmente removidos.

Ao mesmo tempo em que operam de forma complementar, essas dimensões guardam certa independência, pois também seguem estratégias próprias.

#### 4.7.6. A dinâmica da transição

Os objetivos e princípios do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado seriam **implementados de forma gradual**, na medida em que os obstáculos fossem removidos. O Pdrae **não pretendia esgotar a tarefa de reformar o aparelho do Estado**, mas tinha o firme propósito de **tornar irreversível o processo de mudança**, através de resultados imediatos no curto prazo, e outros de alcance no médio e longo prazos.

No **curto prazo**, pretendia-se iniciar o processo de modernização da gestão, por meio de ações que independessem de modificações mais estruturais no sistema jurídico-legal. No **médio prazo**, esperava-se, com a aprovação das emendas e respectivas regulamentações, além do projeto das Organizações Sociais, dar continuidade ao processo de modernização da gestão, a partir da combinação de ações na dimensão institucional e na gestão. No **longo prazo**, o objetivo era consolidar o processo de mudança, a partir da ideia de sua irreversibilidade, dotando o aparelho do Estado de uma estrutura com um grau de flexibilidade tal que permitisse enfrentar os desafios de ajustamento que certamente serão impostos, mas que ainda são imprevisíveis.

#### DINÂMICA DA TRANSIÇÃO

Curto Prazo	□	Iniciar o processo de modernização
Médio Prazo	□	Dar continuidade ao processo de modernização
Longo Prazo	□	Consolidar as mudanças

O Pdrae apontou as seguintes **ações pretendidas a curto prazo**: avançar na modernização da gestão pública, estabelecendo duas instituições básicas: as agências autônomas/executivas, dentre as atividades exclusivas de Estado, e as organizações sociais, dentre os serviços competitivos ou não exclusivos; dar início ao programa de desregulamentação visando eliminar os atuais entraves, no âmbito do Executivo, ao modelo proposto; dar continuidade ao Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, visando aperfeiçoar a prestação dos serviços públicos; e dar início ao processo de avaliação institucional a partir da construção de um sistema de indicadores que permita aferir o desempenho organizacional tanto na perspectiva interna quanto na dos usuários dos serviços, viabilizando, dessa forma, o controle social; e, realização de concursos públicos em áreas estratégicas da Administração Pública, permitindo iniciar o processo de recuperação das capacidades técnica e gerencial no âmbito do aparelho do Estado.

Essas ações de mudanças, ainda que limitadas do ponto de vista de sua abrangência e profundidade, **significariam os primeiros passos** na direção do aperfeiçoamento contínuo da gestão governamental.

Com relação ao **médio prazo**, o Pdrae apontou **as seguintes ações**: aprovação das emendas constitucionais e respectivas regulamentações; autorizações legislativas para a implementação das organizações sociais; aprofundamento da implantação da nova cultura gerencial centrada em resultados, na competição administrada, e baseada na avaliação do desempenho; adoção de nova postura gerencial pelos órgãos da Administração Pública baseada em objetivos bem definidos, alinhados com os do Governo; implementação de nova sistemática de avaliação de desempenho, tanto em nível institucional, quanto individual; implementação do projeto cidadão; e adoção de uma nova política de recursos humanos.

Os resultados dessas ações deverão indicar uma nova visão para a Administração Pública brasileira, focalizada no cidadão e na profissionalização do servidor, a partir de um redesenho institucional e gerencial baseado no controle social.

**Ações pretendidas** pelo Pdrae a **longo prazo**: transformar o Estado para que seja indutor e promotor do desenvolvimento social e econômico do país. Para alcançar este estágio, e com a flexibilidade requerida para enfrentar os novos desafios que certamente seriam impostos, os resultados esperados estavam relacionados a duas dimensões: **de natureza interna**, que diz respeito à consolidação da cultura gerencial e da efetiva valorização dos servidores, através do resgate da identidade com o serviço público; **de natureza externa**, a partir do surgimento de uma nova sociedade, baseada na participação popular, que recoloca o Estado como instrumento do exercício pleno da cidadania.

#### 4.7.7. Projetos do plano diretor de reforma do aparelho do Estado

**Na dimensão-gestão**, foram elaborados **três projetos** básicos que permitiriam a implantação da Administração Pública gerencial no serviço público brasileiro. Em um **plano horizontal**, trabalhava-se com o projeto de Avaliação Estrutural, que examinaria de forma global a estrutura do Estado. No **nível das atividades exclusivas** de Estado, operando de forma vertical e em maior profundidade, havia o projeto das Agências Autônomas e, no **nível dos serviços não exclusivos**, o projeto proposto foi o das Organizações Sociais, acompanhado pelo programa de publicização.

#### PROJETOS da Dimensão-GESTÃO

Plano Horizontal

Atividades Exclusivas



Avaliação Estrutural

Agências autônomas

**Avaliação estrutural:** este projeto tinha por **objetivo** analisar as **missões** dos órgãos e entidades governamentais, identificando superposições, inadequação de funções e possibilidades de descentralização, visando dotar o Estado de uma estrutura organizacional moderna, ágil e permeável à participação popular.

O projeto partia de perguntas básicas envolvendo a missão e as atividades desenvolvidas pelas entidades públicas. Com base nas respostas, haveria a proposta de extinção, privatização, publicização e descentralização de órgãos, sua incorporação, ou, ainda, sua criação. **Partia-se** de uma discussão sobre funções e papéis do Estado, em suas diferentes esferas, **para, em seguida,** proceder à análise das competências e estruturas organizacionais da Administração direta e indireta, visando verificar se são insuficientes, superdimensionadas, ou superpostas, além de considerar as possibilidades de descentralização.

**Agências autônomas:** o **objetivo** deste projeto era a transformação de autarquias e de fundações – que exerçam atividades exclusivas do Estado – em agências autônomas, com foco na modernização da gestão; concedia-se maior autonomia e cobrava-se melhores resultados. O projeto se desenvolvia em duas dimensões. **Primeiro**, seriam elaborados os instrumentos legais necessários à viabilização das transformações pretendidas, e um levantamento visando superar os obstáculos na legislação, nas normas e regulações existentes. **Segundo**, seriam aplicadas as novas abordagens em algumas autarquias selecionadas, que se transformariam em laboratórios de experimentação.

**Organizações sociais e publicização:** o projeto das **organizações sociais** tinha como **objetivo** permitir a descentralização de atividades no setor de prestação de serviços **não exclusivos**, nos quais não existe o exercício do poder de Estado, a partir do pressuposto de que esses serviços serão mais eficientemente realizados se, mantendo o financiamento do Estado, forem realizados pelo setor público não estatal.

A estratégia de transição previa a **publicização** dos serviços não exclusivos do Estado, ou seja, **sua transferência do setor estatal para o público não estatal**, em que assumiriam a forma de **organizações sociais**: entidades de Direito Privado que, por iniciativa do Poder Executivo, obtêm autorização legislativa para celebrar contrato de gestão com esse poder, e assim têm direito à dotação orçamentária. As organizações sociais terão autonomia financeira e administrativa, respeitadas as condições descritas em lei específica como, por exemplo, a forma de composição de seus Conselhos de Administração, prevenindo-se, desse modo, a privatização ou a feudalização dessas entidades. Elas receberiam recursos orçamentários, podendo obter outros ingressos através da prestação de serviços, doações, legados, financiamentos etc.

As entidades que obtinham a **qualificação de organizações sociais** gozariam de mais autonomia administrativa e, em contrapartida, seus dirigentes teriam mais responsabilidade pelo seu destino. A transformação dos serviços não exclusivos estatais em organizações sociais se daria de **forma voluntária**, a partir da iniciativa dos respectivos ministros, através de um Programa Nacional de **Publicização**, em que **teriam prioridade**: os hospitais, as universidades e escolas técnicas, os centros de pesquisa, as bibliotecas e os museus.

### Projetos adicionais

O Pdrae previa ainda uma **série de outros projetos** destinados à implantação de uma gestão de caráter gerencial no Estado brasileiro, dentre eles:

- **Projeto Cidadão.** Tinha como **objetivo** aperfeiçoar as relações entre os órgãos da Administração

Pública e os cidadãos. Atuava nas áreas de simplificação de obrigações; recebimento de reclamações e sugestões; sistema de informação de funcionamento e acesso aos serviços públicos; e qualidade dos serviços medida por indicadores de desempenho. Era voltado para a Administração direta do Governo Federal, mas, num segundo momento, pretendia alcançar as demais esferas e também a Administração indireta.

- **Indicadores de desempenho.** Considerado essencial para a implementação das agências autônomas e das organizações sociais, implicava um esforço sistemático e amplo para definir indicadores de desempenho **quantitativos** para as atividades exclusivas do Estado. Esses indicadores, somados à definição de um orçamento global, seriam a base para a celebração do contrato de gestão entre o dirigente da entidade e o respectivo ministro. Esse projeto horizontal buscava abranger todas as autarquias e fundações públicas.
- **Qualidade e participação.** Projeto concebido como **instrumento básico da modernização da gestão pública**, com ênfase nos princípios da qualidade e da participação dos funcionários no nível operacional. Buscava mudar a forma de gestão e a cultura das organizações. Seu **objetivo** era 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 melhor qualidade dos serviços, dentro da filosofia do erro zero e da maior cooperação entre funcionários e administradores.
- **Nova política de recursos humanos.** Projeto necessário e essencial à **profissionalização e à valorização** do servidor público. A nova política de recursos humanos deveria atender aos papéis adicionais do Estado de caráter regulatório e de articulação dos agentes econômicos, sociais e políticos, além do aprimoramento na prestação dos serviços públicos. A adequação dos recursos humanos exigia uma política que orientasse a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, o sistema remuneratório e a instituição de carreiras. Os planos de carreira deveriam ser estruturados em classes, segundo a natureza e complexidade das tarefas, e a promoção consideraria a avaliação de desempenho e a aprovação em cursos específicos.

Juntamente com as carreiras, seria desenvolvida a política de concursos regulares, visando à recomposição regular e permanente da força de trabalho.

- **Valorização do servidor para a cidadania.** Tinha como **objetivo** resgatar os talentos individuais e promover a sinergia dos grupos e organizações que constituem a Administração Pública Federal, visando oferecer ao cidadão brasileiro serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas. Esse programa pretendia: criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugadas ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão; e obter mais satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida.
- **Desenvolvimento de recursos humanos.** Pretendia viabilizar a estratégia de modernização da gestão pública. Tinha como **objetivo** a formação e a capacitação dos servidores públicos para o desenvolvimento de uma Administração Pública ágil e eficiente. **O novo modelo para treinamento consistia em:** um núcleo básico com texto-síntese dos valores que compusesse o novo paradigma da gestão governamental; uma área de tecnologia educacional para apoiar a atividade pedagógica; e novos instrumentos de avaliação que permitissem avaliar o impacto do treinamento.

Os cursos deveriam enfatizar temas como novas estratégias de gestão pública, desenvolvimento gerencial e de recursos humanos orientados para a introdução da administração gerencial,

atendimento ao público, além de treinamento para utilização da tecnologia de informações, que será a ferramenta básica na implementação dos programas de reforma do aparelho do Estado.

- **Rede do Governo.** O projeto **visava** ao provimento de uma moderna rede de comunicação de dados, interligando de forma segura e ágil a Administração Pública, permitindo o compartilhamento de informações contidas em bancos de dados dos diversos organismos do aparelho do Estado, bem como um serviço de comunicação (baseado em correios, formulários, agenda e listas de discussão, todos eletrônicos) de forma a poder **repassar** à sociedade em geral e aos próprios órgãos do Governo, **a maior quantidade possível de informações**, contribuindo para melhorar a **transparência** e a eficiência na condução dos negócios do Estado. **Inicialmente** utilizaria a infraestrutura de comunicação de dados disponível em Brasília (Remav – Rede Metropolitana de Alta Velocidade; Renpac – Rede de Pacotes – etc.), num **segundo momento** seria construída a Rede do Governo **com ênfase**: na segurança, na padronização e no compartilhamento das informações. O projeto previa também a disponibilização de bancos de dados e informações através da internet.
- **Sistemas de gestão pública.** Projeto que abrangia as áreas de pessoal civil, serviços gerais, organização e modernização administrativa, informação e informática, planejamento e orçamento, e controle interno. O **objetivo** desses sistemas era permitir a transparência na implementação das diversas ações do Governo, possibilitando seu acompanhamento e avaliação, bem como a disponibilização das informações não privativas e não confidenciais para o Governo como um todo e para a sociedade. Faziam parte desse projeto o Siafi, Siape, Sidor, Sisplan, Siasg e o Siorg. O desafio era tornar as informações desses sistemas disponíveis à sociedade, de forma articulada com o Projeto Cidadão e a Rede de Governo, permitindo a disponibilização de informações em vários meios, em especial na internet.

#### 4.8. Extinção do Mare e Resultados da Reforma

O Ministério da Administração e Reforma do Estado – Mare – foi extinto em 1998 e suas funções foram incorporadas ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, visando à integração dos instrumentos governamentais de planejamento, orçamento e gestão. Essa unificação **permitiu reunir os instrumentos e os recursos necessários sob o comando de uma única autoridade**, facilitando assim a implementação da reforma. Segundo Bresser-Pereira (2002), a incorporação ao novo Ministério “mais forte” continha a ideia de que a implementação das reformas não poderia ser feita por um “Ministério pequeno”, como o Mare.

Nesse novo contexto, é o Plano Plurianual – PPA que orientaria a atuação governamental em busca de resultados, com direcionamento para o longo prazo e para a sustentabilidade. Com o PPA 2000-2003 (denominado Avança Brasil), e com a criação do “gerente de programa”, **iniciou-se a administração por resultados na Administração Pública Federal**. A LRF também surgiu no sentido de fortalecer o planejamento governamental, ao exigir a “ação planejada e transparente” capaz de prevenir riscos e corrigir desvios que possam afetar o equilíbrio das contas públicas.

A ideia contida no PPA era romper com o incrementalismo vigente no processo orçamentário e fortalecer a prática do planejamento como orientadora das ações governamentais, ao mesmo tempo em que era atribuído ao “gerente de programa” a responsabilidade de resolver entraves e alcançar os resultados pretendidos.

Vera Lucia Osório (2003) faz um balanço de oito anos da reforma de 1995, **apontando, principalmente, desafios a serem superados** como: dificuldade de adesão do conjunto do Governo para atuação coordenada e orientada ao desenvolvimento nacional; dificuldade de gestão de programas heterogêneos e complexos; dificuldade de sintonia fina entre o planejamento

plurianual e os orçamentos anuais; ausência de arranjos institucionais que contribuam para a melhora do desempenho dos programas; resistência cultural na implementação de indicadores de desempenho. Acrescenta-se a falta de cooperação entre os órgãos e departamentos de controle, e os gestores públicos.

Ressalte-se que as Agências Executivas, as organizações sociais e o contrato de gestão no interior da Administração Federal – fortemente incentivados no contexto do Pdrae (1995) – **apresentaram resultados quase insignificantes**. No que se refere aos PPAs, estes parecem indicar a obtenção de melhores resultados na gestão dos recursos públicos, visto que vêm sendo, não apenas mantidos, mas também incentivados e aperfeiçoados.

Na área de recursos humanos, embora tenha havido avanços significativos relacionados à reestruturação de carreiras, contratações de servidores e treinamento contínuo, **a meritocracia não passa de uma ilusão**: as nomeações para funções gratificadas ou cargos em comissão continuam sendo feitas com base em critérios políticos; a progressão/promoção nas carreiras com base na antiguidade; e, **em regra**, não há<sup>15</sup> remuneração vinculada ao desempenho do servidor.

#### 4.9. Governo Lula

O Governo Lula chegou à Presidência da República em janeiro de 2003, num cenário de constantes e significativas mudanças nacionais e mundiais. Assumiu o país com uma dívida pública enorme, e com uma das maiores desigualdades sociais existentes no mundo.

Na **área econômica** focou a sustentabilidade. Em 2003, o pagamento de juros da dívida pública absorvia em torno de 50%<sup>16</sup> da receita pública anual. Num primeiro momento **conteve os gastos públicos**, principalmente não reajustando os salários dos servidores e adiando investimentos necessários à nação, obtendo assim superávits primários em torno de 4% ao ano. Com esses recursos pagou juros, amortizou parcelas da dívida, e conquistou a confiança dos investidores internacionais. Segundo Ronaldo Nascimento (2006), a política macroeconômica do Governo Lula tem objetivo bem definido: o “de alcançar a autossustentabilidade das contas públicas, preservando o regime de livre flutuação do câmbio e das metas de inflação, sem aumentos temporários na arrecadação”.

Na **área social**, Lula trazia um projeto de governo voltado para as classes sociais menos favorecidas. A concentração de renda agravou-se nos primeiros anos de seu Governo, tornando-se uma das maiores do mundo, onde “1,3 milhão de famílias detêm o equivalente a 75% da renda nacional”. Como forma de combater essa desigualdade lançou o Programa Bolsa-Família (que unificou vários pequenos programas) de responsabilidade da Secretaria Nacional de Renda de Cidadania – Senarc. Por meio da Lei nº 10.836/2004 foi criado o Programa Bolsa-Família, que se constitui **no principal programa de transferência de rendas do Governo Lula** (e também da América Latina). Em 2006 o programa contemplou 11.200.000 famílias, com transferências da ordem de 18 bilhões de reais (Nascimento, 2006).

Na **área de gestão pública**, as ações do Governo Lula foram no sentido de aumentar a governança pública (a capacidade de governar; capacidade de decidir e implementar com eficiência e eficácia as políticas públicas). Nesse sentido, **uma das principais linhas de ação foi para minimizar o “déficit institucional”**, ou seja, preencher os enormes espaços vazios deixados pelo Governo — onde o Governo deveria atuar e não estava atuando. Em 2005, por meio do Decreto nº 5.378 instituiu o programa GesPública, cuja **missão** consiste em promover a excelência em gestão pública. Esse programa tem como **finalidade** contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país. Seus **objetivos** são: eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais

do Poder Executivo Federal; promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; 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.

Ainda com relação à gestão, o Decreto nº 6.932/2009 trouxe medidas inovadoras e ousadas para a **simplificação do atendimento público prestado ao cidadão**, como: a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil; a requisição direta pelos órgãos públicos federais de documentos comprobatórios que se encontrem em posse de outro órgão público; a possibilidade de o cidadão comprovar mediante declaração própria (atestados e certidões diversas), além de instituir a **Carta de Serviços ao Cidadão**. A Carta de Serviços ao Cidadão tem por objetivo informar o cidadão sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, as formas de acesso a esses serviços e os respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público, e deverá ainda trazer informações claras e precisas com relação a cada um dos serviços prestados pelo ente público.

Ressalte-se ainda que esse Governo, por meio de decreto, **denominou o ano de 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública** — houve implantação de Novo Portal da Gestão Pública, ciclo de debates, seminários, oficinas e atividades de fomento e apoio à melhoria da gestão nos níveis Federal, Estadual e Municipal.

Na **área de Recursos Humanos**, constata-se, nos primeiros dois anos, a redução das vagas para concursos públicos, aliada a um não reajustamento dos salários. Nos anos seguintes vê-se exatamente o contrário: muitas vagas foram criadas e preenchidas por concursos públicos, e o servidor público foi valorizado mediante a concessão de reajustes e reestruturação de carreiras com planos de cargos e salários específicos. Esses planos e reestruturações contemplaram prioritariamente as carreiras típicas de Estado. Foi também fomentado nesse Governo o **treinamento e a qualificação dos servidores**. A Lei nº 8.112 (lei dos servidores públicos civis federais) foi alterada para permitir o afastamento de servidores, com a remuneração, para estudos em nível de pós-graduação *stritu sensu* (mestrado e doutorado).

Na **área de investimentos**, esse Governo foi pioneiro ao desvincular do cálculo de resultado primário as ações contidas num “pacote de investimentos” denominado **Projeto Piloto de Investimentos**, cuja finalidade era expandir o investimento público em infraestrutura e melhorar a qualidade do gasto público. Essa experiência trouxe resultados, principalmente, na manutenção e ampliação da malha rodoviária do país, sendo posteriormente aperfeiçoado, originando o **PAC – Programa de Aceleração do Crescimento**.

O PAC, instituído em janeiro de 2007, visava promover o desenvolvimento do Brasil, **baseado na premissa de que o desenvolvimento de um país está atrelado ao montante de seus investimentos**. Amparado num conjunto de indicadores macroeconômicos e sociais positivos, que indicaram o momento atual como o ideal para alavancar o crescimento nacional, **o PAC se apresenta como um Programa de Desenvolvimento destinado a promover**: a aceleração do crescimento econômico; o aumento do emprego; e a melhoria das condições de vida da população brasileira.

**Objetivos do PAC**



Acelerar o crescimento econômico

Aumentar o nível de emprego

Melhorar as condições de vida da população

Para alcançar esses objetivos, sua atuação contempla um conjunto de medidas destinadas a incentivar o investimento privado; aumentar o investimento público em infraestrutura; e remover obstáculos (burocráticos, administrativos, normativos, jurídicos e legislativos) ao crescimento. **O conjunto de investimentos foi organizado em três eixos: infraestrutura logística** (construção e ampliação de rodovias, ferrovias, portos, aeroportos e hidrovias); **infraestrutura energética** (geração e transmissão de energia elétrica, produção, exploração e transporte de petróleo, gás natural e combustíveis renováveis); e **infraestrutura social e urbana** (saneamento, habitação, metrô, trens urbanos, universalização do Programa Luz para Todos e recursos hídricos). Nesses três eixos, os investimentos alcançariam, até 2010, R\$ 657,4 bilhões.<sup>17</sup>

A continuação do PAC previa ainda investimentos superiores a 640 bilhões no período 2011-2014. No entanto, **em 29 de março de 2010, o governo lançou oficialmente o PAC2**, que ampliou os investimentos previstos para o período 2011-2014 para 955 bilhões. Os eixos também foram renomeados e ampliados para seis: **PAC Cidade Melhor** – enfrentar os principais desafios das grandes aglomerações urbanas, propiciando melhor qualidade de vida; **PAC Comunidade Cidadã** – presença do Estado nos bairros populares, aumentando a cobertura de serviços; **PAC Minha Casa, Minha Vida** – redução do déficit habitacional, dinamizando o setor de construção civil e gerando trabalho e renda; **PAC Água e Luz para Todos** – universalização do acesso a água e energia elétrica; **PAC Transportes** – consolidar e ampliar a rede logística, interligando os diversos modais, garantindo qualidade e segurança; **PAC Energia** – garantir a segurança do suprimento a partir de uma matriz energética baseada em fontes renováveis e limpas, e desenvolver as descobertas no Pré-Sal, ampliando a produção.<sup>18</sup>

O relatório do **PAC1**, atualizado até 31/12/2010, indica que 82,4% dos investimentos previstos foram realizados. O primeiro relatório do **PAC2**, divulgado em julho de 2011, apresenta uma execução mais tímida, no entanto, com perspectivas de cumprimento do cronograma previsto. Assim, em que pese a baixa execução nos primeiros dois anos (2007/2008) e algumas contestações quanto à efetiva realização do percentual anunciado, o PAC é real e está mudando a cara desse país; **o PAC é, sem dúvida, o mais ousado plano de desenvolvimento nacional, com investimentos de grande porte, até então inimagináveis no Brasil**. Ainda que sua execução possa se prolongar por vários anos além do previsto, os benefícios que dela virão proporcionarão melhorias significativas para toda a sociedade brasileira, incluindo as classes menos favorecidas, além de aumentar a competitividade do Brasil como nação.

As medidas e os investimentos do PAC (aliadas ao corte na taxa de juros e a expansão do crédito) também ajudaram o Brasil a enfrentar a crise econômica mundial de 2008/2009: o Brasil demorou mais a entrar na crise e saiu dela fortalecido e mais rapidamente que a maioria das nações (em 2010, houve um crescimento no PIB de 7,5%).

**Com relação aos Planos Plurianuais – PPA** – dois foram elaborados pelo Governo Lula. **O primeiro (2004-2007) tinha três megaobjetivos:** 1 – inclusão social e redução das desigualdades sociais; 2 – crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável; e 3 – redução das desigualdades sociais, promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia. Era guiado por uma estratégia de desenvolvimento que visava à criação de emprego, à desconcentração da renda, à redução das desigualdades regionais, e ao aumento da competitividade das empresas nacionais. **Destacava-se nesse PPA as seguintes características:** inclusão da participação da sociedade organizada; lançamento das PPP – Parcerias Público-Privadas; e consolidação do processo de gestão por resultados a partir dos programas. **O segundo (2008/2011) trouxe três desafios:** 1 – acelerar o crescimento econômico; 2 – promover a inclusão social; e 3 – reduzir as desigualdades regionais. Para vencer esses desafios, as ações foram

estruturadas em **três eixos**: crescimento econômico, agenda social e educação de qualidade. O segundo PPA dá continuidade à estratégia de desenvolvimento de longo prazo, baseada na progressiva incorporação das famílias ao mercado consumidor. **O objetivo do Governo contido no plano é criar um círculo virtuoso que promova o crescimento com inclusão social e distribuição de renda.** Esse ciclo é facilitado pelos fundamentos mais sólidos da economia, pela elevação das reservas internacionais, pela redução da taxa de juros e da inflação e pela confiança da sociedade no Governo, fazendo com que investimentos privados ampliem o montante dos investimentos públicos destinados às obras estratégicas, que buscam superar os gargalos no crescimento da economia e promover o desenvolvimento do país, com destaque para a infraestrutura econômica e social.

**Com relação à transparência** – o Governo Lula, mesmo tendo seu partido envolvido no escândalo do mensalão – julgados culpados pelo STF –, promoveu ações que fomentam a transparência das ações governamentais em todos os níveis de governo. Entendo que, se muitos escândalos vieram à tona, é porque temos hoje maior quantidade de informações e mais liberdade para denunciar as ilegalidades e os abusos cometidos pelos governos e autoridades públicas em geral. Ressalte-se que, em 2009, com o apoio do Governo, foram acrescentados mais instrumentos de transparência na LRF, por meio do art. 48-A, que obriga a divulgação “em tempo real” de informações relacionadas à arrecadação de recursos e à realização de despesas públicas.

Por fim, dois pontos **merecem destaque**: a desigualdade e a corrupção. Houve **redução na desigualdade social** de 10% quanto à renda pessoal e redução de 37% da pobreza.<sup>19</sup> No entanto, a **corrupção aumentou** no período do Governo Lula e os Órgãos Públicos essenciais dos Três Poderes tornaram-se mais políticos do que politizados.<sup>20</sup>

## Capítulo 5

# Governabilidade, Governança e Accountability

No contexto da reforma do aparelho do Estado, iniciada em 1995, constatou-se que o “problema” do Brasil estava na governança e não na governabilidade – a questão não era falta de apoio político ou popular, mas falta de capacidade técnica-operacional. O texto do Pdrae (1995) menciona que o Governo brasileiro **não carece de “governabilidade”**, ou seja, de poder para governar, dada sua legitimidade democrática e o apoio com que conta na sociedade civil. Enfrenta, entretanto, um **problema de governança**, na medida em que sua capacidade de implementar as políticas públicas é limitada pela rigidez e ineficiência da máquina administrativa.

Nesse aspecto, a reforma gerencial pretendia devolver ao Estado a capacidade de governar. O Pdrae (1995) entendia que reformar o aparelho do Estado significava garantir a esse aparelho maior governança, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e políticas públicas. Significava tornar muito mais eficientes as atividades exclusivas de Estado, através da transformação das autarquias em agências autônomas, e tornar também muito mais eficientes os serviços sociais competitivos, ao transformá-los em organizações públicas não estatais de um tipo especial: as organizações sociais.

Ainda no contexto da reforma administrativa de 1995, a questão-chave foi conceder mais liberdade e flexibilidade de atuação ao gestor público para perseguir os objetivos previamente definidos – exigindo-se, em contrapartida, maior comprometimento na gerência da coisa pública – aliado a uma maior cobrança/responsabilização quanto aos resultados obtidos; falava-se de um novo termo denominado accountability. Segundo Bresser-Pereira (2002), a reforma gerencial propôs como formas de accountability, a contratualização de resultados (contratos de gestão), a competição controlada (entre órgãos e entidades públicas) e o controle social.

**Os conceitos de governabilidade e governança são indissociáveis e complementares**, ou, no dizer de Vinicius Araujo (2002), “mantêm entre si uma relação muito forte”... “e o seu vínculo instável, dinâmico e indissolúvel”. A separação dos termos serve, principalmente, para fins didáticos e analíticos.

### 5.1. Governabilidade

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 nº 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 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 neocorporativismo representa um arranjo institucional ligando interesses organizados associativamente com as estruturas decisórias 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 de interesses”.

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”.

**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.

## 5.2. 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.”

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 1** □ Uma boa governança fortalece a legitimidade do Governo e aumenta sua governabilidade.

**Atenção 2** □ 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.

A nova governança contempla a possibilidade de múltiplas participações e parcerias intra e

interorganizacionais na tomada de decisão e na implementação/controlado das políticas públicas, gerando corresponsabilidade. **Essa nova governança possui um conceito mais amplo.** Segundo Eduardo Grin (2008),

o que as novas formas de governança participativa buscam é a construção de uma esfera pública não estatal e uma prática política que fortaleça a auto-organização da sociedade civil. A legitimidade se desloca do poder constituído e autorreferenciado para os canais institucionalizados de participação popular. É esse processo de “cogestão” que combina democracia direta e democracia representativa e faz a sociedade civil cancelar a legitimação do Estado e seu papel de ente regulador da relação dos diversos atores sociais e políticos.

**Outro termo recente é a governança eletrônica**, que abrange o termo Governo Eletrônico, sendo este um dos meios para efetivação dessa governança. A governança eletrônica (e-governance) engloba políticas, estratégias e recursos necessários à efetivação do Governo Eletrônico, para sua utilização político-social. Através de meios eletrônicos promove a interação entre governantes e governados (Riley, 2003). **As novas tecnologias vêm sendo utilizadas como instrumentos para o incremento da governança pública.** Fazem parte dessa governança: a divulgação de informações públicas, a facilitação de acesso aos serviços públicos, o suporte à elaboração de políticas públicas e a abertura de canal para a participação do cidadão no processo decisório – mediante a utilização da tecnologia de informação e comunicação, especialmente a internet.

**Atenção** □ Governança eletrônica refere-se à capacidade dos governos utilizarem as tecnologias de informação e comunicação para – com a participação dos cidadãos – definir e implementar políticas públicas com mais eficiência e efetividade. Pode ser vista como uma evolução do Governo Eletrônico, focando maior participação dos cidadãos no meio público.

Vários autores compartilham o pensamento de governança eletrônica: visualizam o Governo Eletrônico como um “potencializador de boas práticas de governança e catalisador de uma mudança profunda nas estruturas de governo”, e também como um instrumento capaz de proporcionar “mais eficiência, transparência e desenvolvimento, além do provimento democrático de informações para decisão” (Marco Ruediger, 2002).

**A governança eletrônica utiliza a forma de “redes”**, que permitem mais participação dos cidadãos no meio público, assim como na luta pela solução e atendimento de demandas locais. Na visão de Pedro Jacobi (2000), “as redes horizontalizam a articulação de demandas e se servem das modernas tecnologias de informação para disseminar seus posicionamentos, denúncias e propostas, como referencial cada vez mais legítimo da presença de uma emergente sociedade civil global”.

As novas tecnologias proporcionaram um ambiente propício para a governança em rede, num momento em que floresce o associativismo civil em escala nacional e local, com o crescimento acelerado das ONGs, tanto em número quanto em tamanho, que se articulam e ganham legitimidade e liberdade de atuação, em parceria ou com o fomento do Estado, num ambiente democrático.

A governança traz consigo a ideia de conter a expansão do tamanho do Estado; ao mesmo tempo em que propõe a ampliação do papel da sociedade civil organizada no meio público.

**Atenção 1** □ A governança acima abordada refere-se à cúpula dos governos: nacional e, eventualmente, Estadual e Municipal.

**Atenção 2** □ A governança em nível de Órgão/Entidade pública não está diretamente relacionada com a governança de cúpula estudada acima – neste nível de Órgão/Entidade a governança representa o sistema que assegura às partes interessadas o governo estratégico dos Órgãos/Entidades públicas e o efetivo monitoramento do desempenho pela alta administração. A governança nesse nível visa assegurar às partes interessadas: equidade; transparência e responsabilidade pelos resultados – mantendo a obediência aos

princípios e normas que regulam a atuação administrativa. A governança local também pode se valer de parcerias para viabilizar a implementação de projetos e melhorias.

### 5.3. Accountability

Embora de origem remota, o termo accountability “veio para ficar” a partir da terceira onda de democratização dos anos 1980-1990. **Um dos objetivos dos regimes democráticos é aumentar a responsabilização (accountability) dos governantes.** Os políticos devem estar permanentemente prestando contas aos cidadãos. Quanto mais clara for a responsabilidade do político perante os cidadãos, e a cobrança destes em relação ao governante, mais democrático será o regime (Caderno Mare nº 01).

A **utilização de recursos** públicos e a **prestação de contas** sempre foram objeto de debate e preocupação, haja vista os constantes e contínuos desvios e má aplicação desses recursos, aliados à falta de penalização das autoridades responsáveis pela sua destinação. **Como solução**, busca-se não só fortalecer os controles, mas também despertar a consciência da correta utilização dos recursos e da necessidade de prestação de contas transparentes. O controle social também exerce importante papel nesse contexto.

A noção de accountability encontra-se relacionada com o uso do poder e dos recursos públicos, em que o titular da coisa pública é o cidadão, e não os políticos eleitos. Nas experiências de accountability quase sempre “estão presentes três **dimensões**: informação, justificação e punição”. Essas dimensões podem ser vistas como diferentes modos para se evitar e corrigir abusos cometidos por governos, políticos e gestores públicos, “obrigando que seu exercício seja transparente; obrigando que os atos praticados sejam justificados; e sujeitando o poder à ameaça de sofrer sanções” (Schleder, apud Ana Mota, 2006).

O conceito de accountability **pressupõe duas partes**: uma que delega a responsabilidade e a outra que é responsável por gerir os recursos. Concomitantemente, cria-se a obrigação de prestação de contas por parte de quem administra os recursos, que deverá demonstrar por meio dos resultados obtidos o bom uso desses recursos.

**Accountability pode ser entendido como** a “capacidade do sistema político de prestar contas de suas promessas aos cidadãos”. Em auditoria, accountability é “a obrigação de responder por uma responsabilidade outorgada”. Isso inclui o lado que delega responsabilidade e o lado que presta contas pelos recursos utilizados.

Ana Mota (2006) entende que accountability “consiste na relação obrigacional que determina que quem recebeu um múnus de alguém deve prestar esclarecimentos de seus atos, motivando-os, e, se apurada alguma irregularidade, estará sujeito a sanção”. Refere-se à contrapartida do poder de tomar decisões e de utilizar recursos públicos, refere-se à **prestação de contas**. Mas não reside somente no fato da prestação de contas, mas no fato de responsabilizar-se pela correta utilização dos recursos, para que atendam às necessidades públicas e ao mesmo tempo respeitem as normas legais aplicáveis.

Por parte do gestor público, trata-se do compromisso ético e legal de responder pela delegação recebida, demonstrando que geriu os recursos públicos com responsabilidade e respeitando as normas legais – e que utilizou práticas de gestão eficientes, eficazes e transparentes.

**Atenção** □ *Accountability* inclui a obrigação de prestar contas, a utilização de boas práticas de gestão e a responsabilização pelos atos e resultados decorrentes da utilização dos recursos públicos.

Outro termo utilizado nesse contexto é a “**responsividade**”, em que os governantes responsivos obedecem aos desejos ou às determinações dos cidadãos (o que os levaria a adotar políticas para

atender a esses desejos). Os **governos são responsivos** “quando promovem os interesses dos cidadãos, adotando políticas escolhidas pelos cidadãos” (Araújo; Gomes, 2006).

A responsividade não é um termo autônomo, ela se vincula ao termo *accountability*, como um de seus elementos, assim como a responsabilidade. Segundo Lamartine Braga et al. (2008), o governo responsivo:

“executa fielmente as políticas do dia a dia; satisfaz as necessidades dos grupos de clientes; comunica-se e toma conselhos; usa políticas atuais que satisfazem as necessidades dos cidadãos envolvidos”.

Num ambiente democrático há um forte aspecto político no *accountability*. Para Adam Przeworski (1996), há *accountability* nos governos quando “os cidadãos têm possibilidade de discernir aqueles que agem em seu benefício”, e assim são capazes de lhes conceder aprovação e/ou lhes impor sanções, de forma que “os governantes que atuam em prol do benefício dos cidadãos sejam reeleitos, e os que não o fazem sejam derrotados”.

O *accountability legal* é o que decorre das normas jurídicas vigentes. Na literatura há menção a **três tipos de *accountability***: o horizontal e o vertical, estabelecidos por Guillermo O’donnel, e o societal.

O ***accountability horizontal*** ocorre através da mútua fiscalização e controle existente entre os poderes (os freios e contrapesos), ou entre os órgãos, por meio dos Tribunais de Contas ou Controladorias Gerais e agências fiscalizadoras – pressupõe uma **ação entre iguais ou autônomos**. Esse *accountability* refere-se à “transparência das ações da gestão pública em relação aos agentes que podem fiscalizá-las e puni-las” (Marcelo Amaral, 2007). O *accountability horizontal* pressupõe que existam órgãos próprios de Estado detentores de “poder e capacidade, legal e de fato, para realizar ações, tanto de monitoramento de rotina quanto de imposição de sanções criminais ou de impeachment, em relação a ações ou omissões ilegais exercidas por outros órgãos ou agentes do Estado” (O’donel, apud Ana Mota, 2006).

**Atenção** □ A **ação entre iguais** ocorre entre os poderes (freios e contrapesos) e a **ação entre autônomos** se dá mediante as agências e órgãos (dos poderes ou independentes).

São mecanismos/instrumentos de exercício do *accountability horizontal*: o sistema de freios e contrapesos estabelecido na Constituição; a atuação do Ministério Público; os Tribunais de Contas, as Controladorias Gerais e agências fiscalizadoras; as ouvidorias públicas; os partidos políticos. Há autores que também incluem a imprensa em geral.

O ***accountability vertical*** ocorre quando **os cidadãos controlam os políticos e governos** por meio de plebiscito, referendo e voto, **ou** mediante o exercício do controle social – pressupõe uma **ação entre desiguais**. O *accountability vertical* refere-se à “transparência das gestões em relação aos eleitores que podem assim fiscalizá-las e puni-las, principalmente através do voto em eleições livres e justas” (Marcelo Amaral, 2007).

Na teoria da relação agente-principal, os cidadãos são o “principal” e os governos e políticos são o “agente”. O *accountability vertical* tem caráter político e pode ser considerado um **mecanismo de soberania popular**, incidindo sobre os atos dos políticos e demais agentes públicos. **Os principais mecanismos/instrumentos são o voto e a ação popular**. Para O’donel apud Ana Mota (2006) *accountability vertical* são “os mecanismos institucionais que possibilitam ao cidadão e à sociedade civil exigir a prestação de contas pelos agentes públicos, sendo as eleições livres e justas o principal”.

**Atenção** □ Os principais mecanismos de ***accountability vertical*** são o voto e a ação popular.

O terceiro tipo é o **accountability social (ou societal)**, que não está ligado ao cidadão e ao voto, mas às diversas entidades sociais como associações, sindicatos, ONGs, mídia etc., que investigam e denunciam abusos cometidos, e cobram responsabilização.

Segundo Smulovitz e Peruzzotti (2000) o **accountability social** é um mecanismo de controle não eleitoral, que utiliza ferramentas institucionais e não institucionais, e envolve múltiplas associações, movimentos ou mídia, com vistas a expor erros e falhas do governo, incluir novas questões na agenda pública ou influenciar as decisões políticas.

É uma espécie de controle social realizado pela sociedade civil, que **procura alcançar também os burocratas gestores, e não somente políticos ou governos**. Características dessas entidades são a grande diferença (assimetria) de recursos, e a ausência de mandato legal para o exercício de **accountability**.

**Atenção** □ O **accountability societal** é capaz de alcançar também os gestores públicos.

O **accountability societal** é incapaz de aplicar sanções contra os agentes públicos em casos de transgressões, pois não possui competência/poder legal para isso; e pressupõe a existência de liberdade de expressão para denunciar os erros/falhas dos governos e gestores públicos. Segundo Luis Miguel (2005), suas advertências e denúncias ganham efetividade apenas quando sensibilizam alguma instituição de controle: o Ministério Público, o Tribunal de Contas, ou o eleitorado.

### Accountability no Brasil

O processo de construção do **accountability** é lento, e depende em grande parte de cobrança pela população. “Queremos dizer que o **accountability** é um processo em construção na sociedade brasileira, e não dá para esperar da noite para o dia uma mudança radical nos processos e na cultura política” (José Pinho, 2008).

Falta mais consciência e organização por parte da sociedade e dos cidadãos. Segundo Ana Campos (1990), “somente a partir da organização de cidadãos vigilantes e conscientes de seus direitos haverá condição para o **accountability**. Não haverá tal condição enquanto o povo se definir como tutelado e o Estado como tutor”.

Os autores consideram que no Brasil existe “uma situação de fraca **accountability**”. O resultado vem de uma baixa pressão por transparência e prestação de contas pela sociedade, aliada ao “insulamento” dos governos em relação à sociedade civil.

**Atenção** □ No Brasil existe uma situação de fraca **accountability**.

Danielle Fiabane (2001) destaca o desafio de substituir valores tradicionais como o patrimonialismo e o clientelismo pelos valores sociais emergentes, e vê no **controle social organizado** uma forma de melhorar o **accountability** no Brasil, pressionando os governos e gestores públicos a prestarem contas de suas decisões/ações com responsividade.

Embora a “situação geral” no Brasil seja de fraca **accountability**, cabe destacar os investimentos maciços em tecnologia da informação realizados pelo Governo Federal, e a enorme quantidade de informações disponibilizadas nos portais públicos. Nesse ponto, creio que **a situação geral é fortemente influenciada por Estados e Municípios e que na esfera Federal a situação de accountability seja diferente e melhor**, haja vista os esforços significativos despendidos a partir do Governo Lula nesse sentido.

No entanto, **quanto à responsabilização pelos recursos utilizados estamos realmente engatinhando**, visto que, em regra, os maus políticos e gestores não são punidos quando utilizam

incorretamente os recursos públicos mesmo quando há evidência de desvio de recursos e/ou corrupção.

### 6.1. TI<sup>39</sup> e SI

As tecnologias da informação são instrumentos utilizados para alavancar a modernização, aumentar a competitividade e apoiar o desenvolvimento econômico e social de todos os setores da economia: local, nacional e mundial – públicos e privados. **As tecnologias abrangem todos os aspectos da vida humana.** Elas provocaram uma gama de mudanças que envolvem toda a estrutura da empresa, incluindo os recursos humanos, e não somente o ambiente tecnológico.

Manuel Castells (1999) fala de “quebra de paradigma”; chama de “revolução da informação”, cujo cerne das transformações são as **tecnologias da informação, processamento e comunicação.** Essa revolução tecnológica começou na década 1970, na região denominada Vale do Silício, no estado da Califórnia – Estados Unidos. O pontapé inicial para o avanço gigantesco da microeletrônica ocorreu na Califórnia em 1971, quando foi inventado o microprocessador. Para Castells, as empresas americanas não só participaram da revolução da década 1970, como continuam a exercer um papel de liderança na sua evolução.

Trata-se, portanto, de uma quebra de paradigma mundial: uma mudança de cultura em face das facilidades de acesso às informações e de acesso aos inúmeros produtos novos em nível global – fomentados pelo barateamento dos custos de produção. Esse paradigma também exige novas formas de organização, mais ágeis e mais horizontais, dentre elas: organização em rede, organização do conhecimento, organização do aprendizado, organização flexível, organização virtual, organização inteligente.

São **características do paradigma da tecnologia da informação**, de acordo com Manuel Castells (1999): **a informação é a matéria-prima:** são tecnologias para agir sobre a informação, e não apenas informação para agir sobre as tecnologias; **penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias:** a informação é parte integral de toda atividade humana e todos os processos da nossa existência são moldados pela tecnologia; **sistema de redes:** o paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade, no qual processos, organizações e elementos podem ser mudados; **crecente convergência de tecnologias:** específicas para um sistema altamente integrado: microeletrônica, telecomunicações, optoeletrônica e computadores.

Na década 1970 e início da década 1980 a TI era considerada um instrumento a ser utilizado na busca de maior eficiência e controle nas organizações. Porém, as tecnologias da informação começaram a provocar mudanças, e, **dado o seu potencial inovador e facilitador, logo passaram a ocupar um papel estratégico**, permitindo redesenhar processos produtivos, criar novos produtos e relacionar-se em rede com clientes e fornecedores, e também com outras organizações, de forma colaborativa.

Do operacional ao estratégico, a Tecnologia de Informação tornou-se um poderoso instrumento para a obtenção de vantagem competitiva, sendo também facilitadora no processo de adaptação das organizações às mudanças ocorridas no ambiente. A TI interfere e influencia o modo de operação das organizações e os seus resultados econômico-financeiros, sendo um

instrumento viabilizador de negócios para qualquer organização.

**Atenção** ▣ As TI são utilizadas em larga escala nas organizações, tanto no nível operacional quanto no nível estratégico.

A **Tecnologia da Informação pode ser definida** como o conjunto de todas as atividades e soluções providas por recursos de computação; designa o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Na verdade, as aplicações de TI **são tantas**, e estão ligadas às mais diversas áreas, que nenhuma definição consegue designá-la por completo. Luciana Marins (2005), em seu estudo sobre TI, menciona as seguintes áreas: microeletrônica, software, redes de comunicação, multimídia, comunicação sem fio (wireless) e optoeletrônica.

O termo **Tecnologia da Informação serve para designar** o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais (hardware, software, dados e telecomunicações) para geração, armazenamento, processamento, uso e difusão (comunicação) da informação – em suas variadas formas – como: dados, voz e imagens. O glossário disponível na página do GesPública define que a “Área de TI” compreende todos os setores e subprocessos de trabalho inerentes. Nesse conceito amplo de TI, encontram-se inclusos os sistemas de informação.

O processamento da informação, seja de que tipo for, **é uma atividade de importância central** em todos os países. O desenvolvimento de novas tecnologias modificou o armazenamento da informação, assim como possibilitou novas formas de organização e acesso aos dados e às obras armazenadas; reduziu custos, facilitou a produção de jornais e permitiu a formação de redes televisivas de âmbito mundial. As TI facilitaram e intensificaram a comunicação institucional e pessoal, ao proporcionarem uma variada gama de opções como: aplicativos de texto, editoração eletrônica, bancos de dados, transmissão de documentos via fax, mensagens e arquivos via e-mail, e consultas diversas através da internet.

Embora Albertin e Albertin (2007) afirmem que “os benefícios do uso de TI podem ser definidos como custo, produtividade, flexibilidade, qualidade e inovação”, podemos citar os seguintes **benefícios proporcionados pelas TI**:

- redução do custo das operações e aumento da produtividade;
- provimento de subsídio aos gestores para a elaboração de estratégias;
- facilidade e rapidez no desenvolvimento de atividades burocráticas;
- facilidade na gestão dos meios de produção e dos negócios;
- agilidade nos processos de comunicação e coordenação interna e externa;
- aumento na qualidade de produtos e serviços;
- facilidade na circulação de informações intra e interorganizacionais;
- auxílio no processo de tomada de decisão;
- auxílio no controle de atividades descentralizadas em vários níveis hierárquicos.

No entanto, registre-se que **os principais benefícios da TI** para as organizações são: a possibilidade de redução de custos e a capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade das informações e conhecimentos para a empresa, clientes e fornecedores.

## Sistemas de Informação

Os Sistemas de Informação abrangem o estudo e o desenvolvimento de modelos, técnicas e ferramentas computacionais para auxiliar pessoas e organizações a utilizarem as informações de forma eficiente: eles transformam dados em informações úteis mediante **três atividades básicas**: entrada, processamento e saída.

**Sistemas de informação** são um “conjunto de componentes inter-relacionados”, utilizados para coletar, processar, armazenar e distribuir a informação. Independente de qual seja o Sistema de Informação, ele apresenta **duas finalidades principais**: dar suporte à tomada de decisões; e dar suporte ao controle de uma organização.

**Atenção** □ O termo **TI** é mais abrangente que **SI**, visto que envolve aplicações que ultrapassam em muito os sistemas de informação, incluindo aspectos humanos, administrativos e organizacionais (nessa perspectiva, SI são parte de TI). Por outro lado, **SI** também são mais abrangentes que **TI**, pois além das tecnologias da informação, incluem pessoas e procedimentos (visto deste lado, TI são parte de SI).

Os sistemas de informações referem-se mais ao gerenciamento da informação, mediante utilização de softwares organizacionais. **Os SI, propriamente dito**, são sistemas integrados de suporte à gestão e à realização das funções organizacionais, mas **também podem ser considerados SI** banco de dados e planilhas eletrônicas como o Excel. Em um conceito amplo de SI inclui-se também as pessoas.

Em um enfoque evolutivo, Denis Rezende (2007) **classifica os sistemas de informação em**: “manuais, mecanizados, informatizados, automatizados, e sistemas de informação gerenciais e estratégicos”. Pode-se também classificar os sistemas de informação, quanto a sua utilização, em: operacionais, gerenciais e estratégicos.

**A importância e a evolução dos SI estão diretamente relacionados ao crescimento das TI.** O sucesso de um Sistema de Informação em uma organização depende de Tecnologia da Informação apropriada, das pessoas que irão utilizá-la e da qualidade da informação produzida.

Em um mundo cada vez mais complexo, com excesso de informações, pressão por desempenho, e repleto de alternativas, as pessoas são chamadas a tomar uma infinidade de decisões. **Para facilitar essa tomada de decisão, pessoas e organizações vêm utilizando sistemas de informação** capazes de processar uma grande quantidade de dados e transformá-los em informações válidas – reduzindo assim as incertezas e proporcionando maior assertividade às decisões.

Os sistemas de informações modernos proporcionam melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final. No contexto organizacional, os sistemas de informação apoiam os processos de negócio, as operações, a tomada de decisões e o gerenciamento de estratégias competitivas.

**O objetivo clássico de um SI** é proporcionar a informação certa para a pessoa certa na hora certa, em formato, tempo e custos adequados. **O objetivo moderno dos SI** é melhorar o desempenho dos trabalhos realizados dentro de uma organização (melhorar a eficiência organizacional).

Os sistemas de informações **necessitam de um planejamento** capaz de alinhar as necessidades da organização com os sistemas existentes/a ser desenvolvidos, e com os resultados esperados — considerando ainda o ambiente setorial/nacional/mundial e a tecnologia adequada.

Um **Sistema de Informação eficaz**, na opinião de diversos autores,<sup>40</sup> deve:

- produzir informações realmente necessárias, confiáveis, em tempo hábil e com custo condizente, atendendo aos requisitos operacionais e gerenciais da tomada de decisão;
- ter por base diretrizes capazes de assegurar a realização dos objetivos organizacionais, de maneira direta, simples e eficiente;
- integrar-se à estrutura da organização e auxiliar na coordenação das diferentes unidades organizacionais;
- ter um fluxo de procedimento (interno e externo ao processamento) racional, integrado, rápido

e de menor custo possível;

- contar com dispositivos internos que garantam a confiabilidade das informações de saída e adequada proteção aos dados controlados pelo sistema;
- ser simples, seguro e rápido em sua operação.

## 6.2. Informação, era do conhecimento e gestão do conhecimento

A informação é a ponte entre os dados brutos e o conhecimento que a informação é capaz de gerar. **A informação é considerada a base para a competição moderna**, sendo as alternativas tecnológicas consequências das necessidades de gerenciamento de informação.

Peter Drucker (1993) considera que “hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”.

**Um dado representa menos que informação, e conhecimento representa mais que informação.** Espartaco Coelho (2004), citando Drucker, afirma que “dados nada dizem sobre a própria importância ou relevância. Porém, os dados são importantes para as organizações — em grande medida, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação”.

O conhecimento constrói-se a partir das informações, acrescentando-se a ação racional humana. É essa ação humana que transforma a informação em conhecimento. **Conhecimento é uma informação útil**, possível de ser utilizada nas organizações para resolver problemas ou realizar melhoramentos, ou, ainda, para amparar decisões ou construir algo completamente novo.

**Atenção** □ Uma palavra/número só é um dado; um dado agregado a algo/alguém (ou um conjunto de dados organizados) é uma informação; uma informação útil, passível de ser utilizada para algum fim, denomina-se conhecimento.

A utilização gerencial da informação (gestão da informação) insere-se num contexto **mais abrangente**, que envolve desde a política em relação à informação, a cultura quanto aos valores e às crenças atribuídos à informação, a forma de utilização nos processos internos, até a escolha da tecnologia adequada.

Não existe “fórmula mágica” para determinar como utilizar as informações da melhor maneira. Tudo depende da organização, da cultura, do segmento, da finalidade e de outros aspectos relacionados ao negócio ou à atividade. Sendo a informação um bem que agrega valor a uma empresa ou a um indivíduo, é necessário sistematizá-la de maneira apropriada, ou seja, é preciso utilizar ferramentas, sistemas ou outros meios que façam das informações um diferencial a seu favor.

A informação passa a ter um caráter **cada vez mais estratégico** para a gestão pública, em que o **grande desafio** está em como o gestor pode tratar, interpretar e utilizar a informação de forma a enxergar os problemas, as oportunidades e os anseios da população. Para tanto, deve dispor de informações sistematizadas e considerar todos os níveis de informação, com vistas a ter uma ampla visão desses problemas, oportunidades e demandas, bem como de suas possíveis soluções. Assim, a informação, o conhecimento e as redes informacionais oferecem suporte aos processos decisórios para implementação das políticas públicas.

Em face da importância singular da informação e do conhecimento para as organizações, **surgiu uma nova área de gestão: a gestão do conhecimento**. Ela refere-se ao modo como é gerenciado o conhecimento dentro das organizações – o modo de aprender, de trabalhar, de produzir e de consumir –, além de ser um meio para garantir que todos tenham acesso às informações e aos conhecimentos de que necessitam.

**Gestão do conhecimento é mais que gestão da informação**; esta se refere à Tecnologia da

Informação proveniente do “processamento eletrônico de dados”, “refere-se às ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para coleta, armazenamento, processamento, classificação e utilização de dados” (Espartaco Coelho, 2004).

**Atenção** □ A gestão do conhecimento é mais ampla que a gestão da informação. Ela envolve a gestão da informação, novas práticas de gestão de RH e a mudança organizacional, além da incorporação do conhecimento aos produtos, serviços e sistemas.

Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998) consideram que “a mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo, nem uma empresa criadora de conhecimento”, a gestão do conhecimento envolve uma ampla mudança “comportamental, cultural e organizacional”.

Segundo a Canada School of Public Service,<sup>41</sup> “a **gestão do conhecimento** é um conjunto de práticas que criam, organizam e alavancam conhecimentos coletivos no sentido de melhorar o desempenho organizacional”. Thomas Davenport et al. (2004) consideram que a **gestão do conhecimento compreende** “processos, métodos e sistemas para gerar, coletar, analisar, organizar, difundir e aplicar informações, entendimentos e experiências coletivas em benefício de uma empresa ou sociedade”. Para Espartaco Coelho (2004) a “gestão do conhecimento também é um novo modelo de gerenciamento das organizações, focado na aprendizagem contínua, na estratégia da inovação e na geração de conhecimentos”. No Programa Governo Eletrônico a **gestão do conhecimento é compreendida** como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capaz de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos, que podem **servir para** a tomada de decisões, **para a** gestão de políticas públicas e **para** a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

**Necessário se faz diferenciar dois tipos de conhecimento:** o tácito e o explícito – que são complementares. O **tácito** é um conhecimento pessoal, subjetivo, não codificado, adquirido pela pessoa após o desempenho continuado de determinada atividade; o **explícito** corresponde ao conhecimento formal, codificado, que pode ser comunicado ou difundido.

**O processo de criação do conhecimento organizacional** necessita da interação entre esses dois conhecimentos: o tácito e o explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento pode ocorrer de quatro modos diferentes:

- **Socialização:** trabalha-se o compartilhamento de experiências pessoais. Quem detém o conhecimento realiza a atividade e os interessados aprendem através da observação, da imitação e da prática.
- **Externalização:** trabalha-se a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, utilizando-se de metáforas, conceitos, hipóteses, analogias etc. Constitui-se em fator crítico na criação do conhecimento, pois o torna formal. O conhecimento é registrado através de palavras/números e facilmente transmissível.
- **Combinação:** trabalha-se a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito: um ou vários conhecimentos explícitos. Pode ocorrer através de indivíduos, documentos, reuniões, redes etc. Em regra, envolve períodos de treinamento para aquisição desses conhecimentos.
- **Internalização:** trabalha-se a conversão do conhecimento explícito em tácito, o que envolve efetivamente o fazer: “aprender fazendo”. Em regra, origina-se de outras formas de aquisição de conhecimentos, e necessita de manuais, diagramas, documentos etc., ou de demonstrações reais para ser internalizado.

A interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito; a

internalização e socialização dos conhecimentos – capaz de criar novos conhecimentos – **foi representada graficamente por Nonaka e Takeuchi e denominada “a espiral do conhecimento”**. Esse processo pode ocorrer na própria organização ou entre organizações diferentes que atuam de forma compartilhada.

Socialização	□	Conhecimento Tácito em conhecimento Tácito
Externalização	□	Conhecimento Tácito em conhecimento Explícito
Combinação	□	Conhecimento Explícito em conhecimento Explícito
Internalização	□	Conhecimento Explícito em conhecimento Tácito

Para a Canada School of Public Service, a gestão do conhecimento envolve: **saber o que uma organização sabe** – identificar conhecimentos não utilizados ou ocultos, e utilizá-los adequadamente; **a “captura” de conhecimentos tácitos e móveis para construir uma “memória” organizacional** – não deixar o conhecimento ir embora com os servidores/funcionários, mas documentá-los, registrá-los e integrá-los às práticas da organização, em bases seguras e sustentáveis; **facilitar o acesso a informações e conhecimentos** – após identificar e documentar os conhecimentos, disponibilizá-los aos que podem utilizá-los positivamente. Utilizar a Tecnologia da Informação como facilitadora do acesso às informações, aos conhecimentos e à sua divulgação; **cultivar um intercâmbio de ideias entre agentes que possuem conhecimentos** – certos conhecimentos somente se transferem através de intercâmbio direto entre os envolvidos. Deve-se identificar os especialistas da organização e facilitar a comunicação entre eles, mediante contato direto ou tecnológico, com vistas à criação de novos conhecimentos e novas ideias; **vincular conhecimentos a práticas corporativas** – vincular os conhecimentos aos processos-chave da organização a fim de melhorar o desempenho organizacional. Concomitantemente, devem ser criadas novas medidas de medição e avaliação que permitam demonstrar o valor do conhecimento para a organização.

As organizações devem oferecer um ambiente propício para a criação do conhecimento, tanto em nível individual quanto em nível de grupo, no qual haja uma profunda interação, dinâmica e contínua, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Além disso, essas condições necessárias a criação/disseminação/utilização do conhecimento **devem ser atualizadas/aprimoradas continuamente**, de acordo com os valores próprios de cada organização.

A escola canadense também apresenta as **premissas da gestão do conhecimento**, que representam as questões-chave dessa gestão: **os conhecimentos devem ser cultivados ativamente** – os conhecimentos devem ser desenvolvidos até alcançar todo o seu potencial; devem ser acessíveis e amplamente utilizados na organização –, conhecimentos que simplesmente existem ou que não sejam utilizados, de nada adiantam; **os conhecimentos constituem um “recurso”** – os conhecimentos são como os demais recursos: são insumos, são meios para alcançar algum fim, e devem ser utilizados para criar valor para a organização; **as práticas de gestão servem como catalisadores** – o papel dos gerentes é de grande importância tanto no desenvolvimento quanto na utilização do conhecimento; **os conhecimentos exigem o desenvolvimento de mecanismos sociotecnológicos** – os conhecimentos não são apenas tecnológicos, mas também sociais. Os gerentes podem otimizar o desenvolvimento e a utilização por meio da interação entre indivíduos, organizações e tecnologias; **a aprendizagem diz respeito principalmente à aquisição de informações e conhecimentos** – deve-se fomentar a aquisição de conhecimentos mediante a criação, transferência ou compartilhamento de informações; **as organizações podem ser**

**concebidas como mercados de conhecimentos** – deve-se equilibrar a oferta e a demanda por conhecimento. Deve-se mapear e divulgar onde se encontram os conhecimentos, e facilitar o contato entre os interessados na criação, compartilhamento ou troca de informações e conhecimentos.

A Tecnologia da Informação – TI – e os Sistemas de Informação – SI – são algo cada vez mais comum no dia a dia das pessoas e das empresas. **Tudo gira em torno da informação e do conhecimento, e cada vez mais os seres humanos serão dependentes de novas tecnologias.** Quem souber reconhecer a sua importância, gerenciá-la adequadamente e utilizá-la corretamente disporá de um poderoso instrumento, de um diferencial competitivo, que poderá – além do aumento da eficiência e da diminuição de custos – definir o sucesso de uma empresa ou de uma entidade pública.

No processo de evolução mundial, verificam-se diferentes tipos de poder: **antigamente** detinha o poder quem possuía armas, um exército; **na sequência**, o poder migrou para os grandes proprietários de terras; **em seguida**, para os industriais; e **num passado recente, mas ainda presente**, o poder está com quem tem muito dinheiro; contudo, adentramos uma era em que o poder está agregado a quem controla o conhecimento e a informação: **é a chamada era do conhecimento.**

Sobre a era do conhecimento, Manuel Castells, ainda em 1999, afirmou: “é o começo de uma nova existência, e, sem dúvida, o início de uma nova era, a era da informação”, ou, no dizer de Armand Matellart (2002), “uma sociedade cuja forma é determinada no plano cultural, psicológico, social e econômico pela influência da tecnologia, mais particularmente pela informática e pelas comunicações”.

**Estamos apenas no começo da era do conhecimento.** Há ainda um potencial enorme, infinito, a ser explorado na área de Tecnologia da Informação e Comunicação.

### 6.3. Governo Eletrônico

O termo Governo Eletrônico começou a ser utilizado por volta dos anos 1980, após a disseminação do e-commerce pelas empresas privadas, **sempre associado às Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC.** Num momento mais atual, artigos têm abordado “fases” da evolução em relação ao uso das TIC no setor público brasileiro. Nesse sentido, Eduardo Diniz et al. (2009), citando Reinhard e Dias, aborda quatro grandes períodos do uso de TIC no setor público: **“pioneirismo** (dos anos 1950 até meados dos anos 1960); **centralização** (de meados dos anos 1960 até o final dos anos 1970); **terceirização** (anos 1980); e **governo eletrônico** propriamente dito (a partir dos anos 1990)”.

O esforço governamental tem sido intenso e contínuo, no sentido de maior utilização das tecnologias de informação e comunicação no meio público, bem como para caminhar do instrumental para o estratégico.

**As TIC são indissociáveis do Governo Eletrônico;** sem o avanço dessas tecnologias “não seria possível estar se postulando a ideia básica de Governo Eletrônico e nem de sua face ampliada”. No contexto do Governo Eletrônico “a internet surge como facilitadora da participação da sociedade no Governo e do exercício do controle social” (José Pinho, 2008).

No meio público, as primeiras ações de TIC sempre estiveram **mais** associadas às questões operacionais e internas **do que** às estratégicas ou de relacionamento com a sociedade. Mas **isso mudou**, e é possível afirmar que hoje a relação está equilibrada: **utilizam-se em larga escala os recursos das TIC nos dois sentidos – tanto interna quanto externamente.**

O uso interno das TIC visa elevar a eficiência administrativa a um novo patamar, ao mesmo tempo em que se busca a redução de custos, que pode originar-se de diversas maneiras: melhoria

no desempenho de atividades internas, queda no preço das aquisições, redução/eliminação de distorções, redução da corrupção, dentre outras.

**Existem diferenças entre as organizações públicas e as empresas privadas, que dificultam a implantação e a gestão das TIC:** interferências políticas; resistências culturais; restrições legais. Mesmo atrasada em relação à iniciativa privada, houve evolução na gestão das TIC na área pública: de administração de sistemas de informações passou para administração dos Recursos de Informação, e atualmente consiste na administração de Tecnologia da Informação na Era da Informação. Esses estágios **passam do operacional para o estratégico**, partindo da busca da eficiência administrativa, na automação e agilização dos procedimentos operacionais e burocráticos, à melhoria da atividade fim, na relação direta do Governo com o cidadão.

Eduardo Diniz et al. (2009) analisa o foco das ações de TIC desenvolvidas em “**três fases:** gestão interna (1970 a 1992); serviço e informações ao cidadão (1993 a 1998); e a entrega de serviços via internet (a partir de 1999)”.

ESTÁGIOS DA GESTÃO DE TI		FOCO DAS AÇÕES
Administração de Sistemas de Informação	□	Gestão interna
Administração dos Recursos de Informação	□	Serviços e informações ao cidadão
Administração da TI na Era da Informação	□	Relacionamento governo X Cidadão e Entrega de serviços via Internet

Dentre as **causas determinantes da adoção estratégica e intensiva das TIC pelos governos**, em processos internos, prestação de serviços e informações, e no relacionamento com a sociedade, Eduardo Diniz et al. (2009) destacam:

o uso intensivo das TIC pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online; e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet. Outras causas estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do Governo.

Foi mediante a utilização estratégica das TIC como integrantes e viabilizadoras da nova gestão pública **que surgiu o termo denominado Governo Eletrônico** e que representa tanto uma evolução quanto uma ampliação na utilização das tecnologias de informação e de comunicação pelos governos.

**Atenção** □ O termo Governo Eletrônico pode ser visto como a evolução das TIC e de sua utilização no meio público.

O **Governo Eletrônico (ou Governo Digital)** procura construir um elo entre o operacional e o estratégico, assim como busca novas formas de relacionamento com a sociedade: Governo Eletrônico é um instrumento para melhorar os serviços públicos e o relacionamento com a sociedade, mediante a utilização das tecnologias da informação e comunicação.

Governo Eletrônico não significa apenas colocar os serviços públicos online ou melhorar sua prestação, mas compreende também “um conjunto de processos, mediados pela tecnologia, que pode modificar as interações, em uma escala maior, entre os cidadãos e o Governo” (Comissão Europeia, 2006).

Assim, **podemos definir Governo Eletrônico – GE** – como as ações de governo direcionadas a disponibilizar informações e serviços à sociedade e novos canais de relacionamento direto entre governo e cidadãos, mediante o uso de recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação, em especial a internet. O GE utiliza essas tecnologias para disponibilizar uma gama de informações e melhorar os serviços oferecidos ao cidadão. Para a OCDE (2003) “Governo Eletrônico é definido

como o uso das TIC, em particular a internet, como ferramenta para levar a um melhor governo.”

**Atenção** ▣ A prioridade do Governo Eletrônico é a promoção da cidadania.

O desenvolvimento de programas de Governo Eletrônico **teve como princípio** a utilização das modernas tecnologias de informação e comunicação (TIC) para democratizar o acesso à informação, ampliar discussões e dinamizar a prestação de serviços públicos com foco na eficiência e efetividade das funções governamentais. **O Programa de Governo Eletrônico** brasileiro pretende transformar as relações do Governo com os cidadãos e empresas, e também entre os órgãos do próprio Governo, de forma a aprimorar a qualidade dos serviços prestados; promover a interação com empresas e indústrias; e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e a uma administração mais eficiente.

**Um dos eixos deste novo conceito é a viabilização de meios que permitam maior participação do cidadão nas questões do Estado**, tanto na busca de serviços e informações, quanto no aumento do espaço democrático. Dentre os avanços institucionais relacionados às políticas de Governo Eletrônico, Wagner Araujo e Marco Gomes (2006) destacam “os portais públicos de governo na internet, que permitem ao cidadão realizar um conjunto de serviços, ter acesso a informações públicas disponíveis e estabelecer canais de comunicação com o Governo”.

O uso das TIC ajudaram a modernizar o Estado e as formas de prestação de serviços, de informações e de interação com o cidadão e a sociedade. Mas o **Governo Eletrônico é mais que isso**: inclui o fortalecimento da cidadania e das práticas democráticas, a melhoria da governança, a integração intra e entre governos, o incremento da transparência e o accountability governamental.

**Atenção** ▣ O Governo Eletrônico proporciona mais transparência das ações públicas e facilita o *accountability* governamental.

O Governo Eletrônico, com serviços e informações prestados pela internet e por outros meios de comunicação, abrange **quatro linhas de ação**:

- **Voltadas ao cidadão**: procuram oferecer informações e serviços aos cidadãos em geral, com qualidade e agilidade;
- **Voltadas à eficiência interna**: relativas ao funcionamento interno dos órgãos de governo, com destaque para sua utilização nos processos de licitações e contratações em geral;
- **Voltadas à cooperação**: têm a finalidade de integrar os diversos órgãos governamentais, assim como promover a integração com outras organizações públicas, públicas não estatais e privadas;
- **Voltadas à gestão do conhecimento**: visam gerar e manter um banco de dados atualizado dos conhecimentos do Governo, para servir como fonte de informação e inovação a gerar melhorias nos processos em geral.

Jose Eisenberg (2001) também destaca as ações da internet em **quatro áreas**: “a prestação de serviços da Administração Pública; as interações da sociedade civil; a democracia eletrônica e a democratização do acesso à internet”.

Essa **interação** entre governos e cidadãos **ocorre através dos portais do Governo** na internet e possibilita ações que incluem desde a comunicação direta (via e-mail) com a autoridade máxima do Poder Executivo, a formulação de reclamações através de ouvidorias nos principais órgãos governamentais, até a divulgação e troca de informações do processo de orçamento participativo. Santana Junior (2008) destaca ainda a “redução do custo do exercício da cidadania, uma vez que o cidadão terá a oportunidade de despender uma quantidade menor de tempo e dinheiro para a

obtenção das informações do seu interesse”.

Um **portal de governo é um site público** e pode ser **definido como uma forma (porta) de acesso à internet patrocinada por algum órgão público**, em que são disponibilizados serviços, informações, canal de comunicação via e-mail, busca na internet, links para diversos outros portais, informações e serviços etc. Segundo Maria Cunha (2000): “Um portal é uma porta de entrada na rede mundial. É a partir do portal que muitos usuários definem seus próximos passos na Web.” Para Luiz Akutsu e José Pinho (2002):

Um portal é uma página na internet a partir do qual todos os serviços e informações da entidade podem ser acessados. É também um “cartão de visitas”, um “palanque eletrônico”, que permite divulgar ideias 24 horas por dia, todos os dias da semana; é ainda um canal de comunicação entre governos e cidadãos que possibilita a estes exercitar a cidadania e aperfeiçoar a democracia.

No processo de evolução das ações do Governo Eletrônico surgem os conceitos de e-governança, e-democracia e e-governo. Segundo Lorigados; Lima; e Sanchez (2003), e-governança relaciona-se a uma visão mais abrangente, sendo definida como a aplicação de meios eletrônicos e recursos da TI, na interação entre governo e cidadão e governo e demais agentes — e com a aplicação desses meios nas questões internas do Governo, buscando simplificar e melhorar os seus processos internos; e-democracia refere-se a toda e qualquer relação, através de recursos da TI, entre o Governo e o cidadão; e-governo é definido como uma forma de e-business no Governo, referindo-se a processos e estruturas necessários a disponibilizar serviços por meios eletrônicos, ao público, bem como interagir através de meios eletrônicos com agentes que possuem relações com o Governo.

E-governança	Utilização	□	Melhoria da eficiência e da eficácia
E-democracia	Utilização	□	Aumento das práticas democráticas
E-governo	Utilização	□	Prestação de serviços e informações

Sintetizando, **as ações do Governo Eletrônico visam a:**

- permitir maior participação do cidadão, com vistas ao fortalecimento da cidadania;
- oferecer serviços diversos diretamente pela internet;
- fornecer uma enorme e variada quantidade de informações de interesse da sociedade;
- desburocratizar, facilitar e expandir as formas de comunicação com os cidadãos, a sociedade em geral, órgãos públicos e governos, com vistas a melhorar a governança;
- aumentar a eficiência administrativa, com redução simultânea de custos;
- melhorar a eficácia e os resultados da gestão pública;
- aumentar a transparência das ações governamentais;
- promover o accountability governamental.

Destaque-se que não só o Governo Federal vem atuando fortemente, mas os governos Estaduais e Municipais também. Nos **níveis Estadual e Municipal**, avanços sociais têm sido alcançados através da utilização de recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação e de sistemas de informação. Segundo Eduardo Diniz et al. (2009), destacam-se:

sistemas para o agendamento de consultas médicas em hospitais e postos de saúde; sistemas automatizados de matrículas escolares, que acabaram com as filas na porta das escolas públicas; lojas (praças) de atendimento integrado que, complementados pela entrega de serviços por meio dos portais governamentais na internet, dispensam a necessidade da presença física do cidadão nos órgãos públicos.

### 6.3.1. Breve histórico do Governo Eletrônico

No contexto do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (1995) já foram abordadas questões relacionadas ao Governo Eletrônico. Tratava-se de Sistemas de Gestão Pública capazes de

oferecer transparência às ações governamentais; disponibilizar informações aos gestores para a tomada de decisão; e facilitar o acesso dos cidadãos a essas informações.

Em dezembro de 1999 foi instituído pelo Governo Federal o **programa Sociedade da Informação**, com o **objetivo** de promover a inclusão social de todos os brasileiros (integrando, fomentando e coordenando ações para a utilização das tecnologias de informação e comunicação, em especial a internet) e melhorar a competitividade das empresas brasileiras no cenário global. O programa orientou tanto ações na área pública quanto na área privada, cujas ações e responsabilidades deveriam ser compartilhadas pelo Governo e pela iniciativa privada.

**Atenção** □ O programa Sociedade da Informação direcionou ações tanto para a área pública quanto para a área privada.

Eduardo Diniz et al. (2009) ressaltam como **fator marcante** para a estruturação das ações de TI no Governo Federal **as ações desencadeadas** por força do “bug do milênio”, geridas pela Casa Civil, mas coordenadas e operacionalizadas com sucesso pela SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – do MPOG.

No ano **2000**, o Governo brasileiro **lançou as bases** para a criação de uma “sociedade digital” ao criar um Grupo de Trabalho Interministerial, com a **finalidade** de examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. O GTTI concentrou os esforços em **três linhas de ação** dentre as previstas no programa Sociedade da Informação: **universalização de serviços; governo ao alcance de todos e infraestrutura avançada**.

Ainda nesse ano, criou-se o Comitê Executivo de Governo Eletrônico – Cege –, presidido pelo ministro-chefe da Casa Civil da Presidência da República, **com o objetivo de** formular políticas, estabelecer diretrizes, coordenar e articular as ações de implantação do Governo Eletrônico, voltado para a prestação de serviços e informações ao cidadão. A criação desse comitê pode ser considerada um dos **grandes marcos** do compromisso do Governo em prol da evolução da prestação de serviços e informações ao cidadão.

**Fatos Marcantes**  
para implantação do GE

□  
**Criação**  
□

Grupo de Trabalho – GTTI  
Comitê Gestor Cege

Ao final de 2001, já existiam mais de 1.300 serviços disponíveis pela internet no portal da Rede Governo, bem como mais de 11 mil tipos de informação disponíveis. Em 2002, o número de serviços havia crescido para aproximadamente 1.700, com cerca de 22 mil links de acesso direto a serviços e informações de outros websites governamentais (Eduardo Diniz et al., 2009).

Em setembro de **2002** publicou-se um relatório com as ações já realizadas, e com desafios e pretensões futuras. Em **2003**, a Secretaria Executiva do comitê passa para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a cargo da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação, o que garantiu o apoio técnico-administrativo necessário ao funcionamento do Comitê.

Ao final de **2003**, mediante decreto, criaram-se oito **Comitês Técnicos de Governo Eletrônico**, a saber: Implementação do Software Livre; Inclusão Digital; Integração de Sistemas; Sistemas Legados e Licenças de Software; Gestão de Sítios e Serviços Online; Infraestrutura de Rede; Governo para Governo – G2G; e Gestão de Conhecimentos e Informação Estratégica. Instituiu-se também o Sistema Brasileiro de Televisão Digital – SBTVD –, com o objetivo de democratizar a informação através da inclusão social, respeitando a diversidade cultural do país e a língua pátria.

**Esses Comitês Técnicos, juntamente com o Comitê Executivo**, são os responsáveis pelo

desenvolvimento das políticas e ações definidas nos princípios e diretrizes de GE estabelecidos para toda a Administração Pública Federal.

Em julho de **2004** é publicado decreto que cria o Departamento de Governo Eletrônico na SLTI. Em **2006** houve o decreto de implantação do Sistema Brasileiro de Televisão Digital Terrestre – SBTVD-T –, **contendo diretrizes** para a transição do atual sistema de transmissão analógica para o sistema de transmissão digital, que envolve a radiodifusão de sons e imagens e serviços de retransmissão.

No mês de dezembro de **2008** foi publicada a primeira versão da Estratégia Geral da Tecnologia de Informação – EGTI –, que **teve como objetivo** estabelecer as bases para a transição da situação atual de gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal. Em março de **2009** foram criados 230 cargos de nível superior de analista em Tecnologia da Informação, vinculados ao MPOG.

Por fim, é importante destacar que, em 2011, surgiu o primeiro programa de **pós-graduação em Governo Eletrônico**, ofertado pela UniSerpro em parceria com a Esaf.

Não obstante os muitos pontos positivos, **o Governo Eletrônico apresenta algumas dificuldades**. Em auditoria realizada pelo TCU, iniciada em 2005 e concluída em 2006, o relatório final apontou “dificuldade de coordenação do programa e falta de monitoramento das iniciativas eletrônicas da Administração Pública Federal”. De outro lado, **surgem fortes questionamentos** quanto aos muitos recursos investidos e às volumosas quantias destinadas apenas aos contratos de manutenção de sistemas de informação como o Siafi, Sisbacen, Siscomex, Receita Federal, Previdência Social, entre outros, em face dos poucos resultados divulgados (Rodrigues Filho; Pereira Gomes, 2003).

### 6.3.2. Inclusão/exclusão digital

A exclusão digital é um fenômeno que proporciona obter dados, informações e estatísticas a respeito do acesso das pessoas aos recursos das TIC e **analisa os impactos desta exclusão no campo político, econômico e social**. De maneira simples, a exclusão digital é mais uma barreira que se impõe na superação das desigualdades sociais, de cidadãos, de regiões e de nações.

Em outubro de 2006 a revista Veja publicou reportagem afirmando que 12% dos brasileiros têm computador em suas residências e pouco mais de 8% encontram-se conectados à internet. Vê-se, então, que muito tinha/tem que ser feito nessa área.

A exclusão (divisão) digital abrange as **dimensões**: mundial, social e democrática. A **Divisão Mundial** analisa o impacto da exclusão digital sobre a economia globalizada e seus relacionamentos. Enquanto que os países em desenvolvimento ficam no modo intermediário, registra-se uma diferença enorme entre a utilização da TI nos países desenvolvidos e nos países não desenvolvidos. O estudo analisa a relação entre o acesso à tecnologia, sua utilização e o desenvolvimento econômico gerado. Há um ciclo contínuo de evolução: quanto mais facilidade de acesso, maior será a utilização da tecnologia que gera maior desenvolvimento econômico, e o ciclo se repete. A **Divisão Social** analisa o impacto da exclusão digital sobre os extratos sociais em um mesmo país ou região, em que os que possuem maior riqueza têm mais facilidade e oportunidade de acesso e utilização das tecnologias do que os mais pobres. Aqui também há um ciclo contínuo, em que a condição de riqueza favorece o acesso à tecnologia, que favorece a melhoria das condições de acesso a novos recursos, e o ciclo se repete. A **Divisão Democrática** analisa o impacto da exclusão digital na relação democrática entre o cidadão e o Governo. Por exemplo: em uma eleição eletrônica, candidatos que têm eleitorado das classes mais populares poderão ser prejudicados.

O combate à exclusão digital é uma das ações/dimensões do programa Governo Eletrônico.

Recentemente, o **Governo Federal criou o Observatório Nacional de Inclusão Digital – Onid** –, uma entidade que está sendo articulada na **forma de rede**, envolvendo órgãos e entidades da Administração Pública e da sociedade civil, destinada a conhecer e promover o intercâmbio entre iniciativas, e orientar investimentos em ações de inclusão digital no país. A ideia é facilitar o apoio às iniciativas por parte de governos e de outros parceiros.

Em agosto de 2009 o Governo Federal, através do Decreto nº 6.948, instituiu o Comitê Gestor do Programa de Inclusão Digital – CGPID –, e, em seguida, através do Decreto nº 6.991, instituiu o **Programa Nacional de Apoio à Inclusão Digital** nas comunidades, com o **objetivo** de desenvolver ações que possibilitem a implantação e a manutenção de telecentros públicos e comunitários em todo o território nacional. **Os telecentros públicos e comunitários são espaços** que proporcionam acesso público e gratuito às tecnologias da informação e da comunicação, com computadores conectados à internet.

**As várias ações de governo nessa área já apresentam resultados positivos.** Dados divulgados pelo IBGE relatam que em 2010 o número de usuários da Internet no Brasil cresceu 112,9% entre 2005 e 2009 (alcançando a marca de 67,9 milhões de brasileiros, ou 48,1% da população acima de 10 anos). Ainda segundo o IBGE, 35% dos domicílios brasileiros têm computador em casa, e boa parte dos novos incluídos na rede pertencem às classes de baixa renda, **mas a desigualdade social e educacional ainda prejudica a inclusão digital no Brasil**, que continua atrás de países como Argentina e Chile, entre outros.

Registre-se, ainda, que no início de 2011 existiam 99 programas de inclusão digital cadastrados no ONID e mais de 5.500 telecentros de acesso público e gratuito.

A exclusão digital se combate mediante iniciativas de **inclusão digital**, que tratam da possibilidade de acesso dos cidadãos às tecnologias de informação e comunicação, como forma de melhorar as condições de vida. Para Maria Bonilla (2001), o conceito de inclusão digital é abrangente, “significa que aquele que está incluído é capaz de participar, questionar, produzir, decidir, transformar, é parte integrante da dinâmica social, em todas as suas instâncias”.

Para que haja inclusão, além de disponibilizar locais e equipamentos para acesso, é preciso também ensinar as pessoas a utilizarem os recursos da informação. Nesse contexto surge o conceito de alfabetização digital. Uma pessoa é considerada “**alfabetizada digital**” se tiver conhecimentos suficientes para navegar e utilizar os recursos da internet, bem como utilizar aplicativos como processadores de textos e planilhas eletrônicas. O conceito de “**letramento digital**” utilizado por Brandão (2003) é mais restrito: corresponde à “capacidade para localizar, filtrar e avaliar criticamente informação eletrônica, estando essa em palavras, elementos pictóricos, sonoros ou qualquer outro”.

Percebe-se que **o termo alfabetizado digital é apenas um dos elementos da inclusão digital**, que pressupõe a utilização dos recursos eletrônicos, com destaque para a internet, como meio de participação do cidadão na vida pública – e numa visão mais ampla – como meio para a redução das desigualdades sociais.

**A inclusão digital deve levar as pessoas a compreenderem** que o computador e as tecnologias permitem o acesso à educação, ao trabalho, à vida social e à cidadania, possibilitando crescimento individual e melhoria da qualidade de vida.

### 6.3.3. Sisp – Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática<sup>42</sup>

O Sistema de Administração dos Recursos de Informação e Informática – Sisp –, instituído por decreto em janeiro de 1994, organiza o planejamento, a coordenação, a operação, o controle e a supervisão dos recursos de informação e informática dos órgãos e entidades da Administração

Pública Federal direta, autárquica e fundacional, em articulação com os demais sistemas que atuam direta ou indiretamente na gestão da informação pública Federal.

O MPOG é o **órgão central** desse sistema, atuando por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação – SLTI, na normatização e coordenação das ações do Sisp. As Unidades de Administração dos Recursos de TI dos Ministérios e das Secretarias da Presidência da República atuam como **Órgãos Setoriais** do Sisp, na implantação direta das ações, e colaboram com a coordenação e desenvolvimento das políticas, normas e diretrizes do sistema. Como **Órgãos Seccionais** atuam as unidades das autarquias e fundações. Os **Órgãos Correlatos** são as unidades descentralizadas de administração dos recursos de TI nos Órgãos Setoriais e Seccionais. Por fim, a **Comissão de Coordenação** é formada por representantes dos Órgãos Setoriais, e presidida pelo Órgão Central.

### Estratégia Geral de Tecnologia da Informação

A Estratégia Geral de Tecnologia da Informação é um instrumento de gestão, que traça a direção e define o plano estratégico da TI, visando à sustentação da infraestrutura e a melhoria contínua da gestão e governança de TI.

A primeira versão da EGTI foi publicada em 30 de dezembro de 2008 e teve como objetivo estabelecer as bases para a transição da situação atual de gestão dos ambientes de informática do Executivo Federal.

Para o período de 2011-2012 o EGTI amparou-se no planejamento e definiu objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de ação.

A EGTI para o período 2013-2015 utilizou o Planejamento Estratégico e o BSC, e estabeleceu objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do BSC; e definiu como de **relevância fundamental e direcionadores** os objetivos: aprimorar a gestão de pessoas de TI e Aperfeiçoar a gestão orçamentária de TI.

O **Sisp** é um sistema instituído com o objetivo de **gerir os recursos de informação e informática da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional**. Visa organizar a operação, controle, supervisão e coordenação dos recursos de informação e informática de toda a Administração Pública Federal. No caso das Forças Armadas, a sua participação é facultativa.

### 6.3.4. Princípios/diretrizes do Governo Eletrônico

Os princípios/diretrizes, apresentados a seguir, servem como **guias gerais para implantação e operação do Governo Eletrônico** no âmbito dos Comitês Técnicos de Governo Eletrônico, e em toda a Administração Pública Federal. Servem como referência para a estruturação das estratégias que devem orientar todas as ações de Governo Eletrônico, gestão do conhecimento e gestão das TIC no Governo Federal.

- **A prioridade do Governo Eletrônico é a promoção da cidadania**

A política de Governo Eletrônico abandona a visão do “cliente” dos serviços públicos. O novo contexto tem como referência: os direitos coletivos e uma visão de cidadania, que incorpora a participação e o controle social; e a indissociabilidade entre a prestação de serviços e sua afirmação como direito dos indivíduos e da sociedade. Essa visão **não abandona** a preocupação em atender as necessidades e demandas dos cidadãos individualmente, **mas as vincula** aos princípios da universalidade, da igualdade perante a lei e da equidade na oferta de serviços e informações.

- **A inclusão digital é indissociável do Governo Eletrônico**

A Inclusão digital é um elemento que compõe a política de Governo Eletrônico, mas a intenção é torná-la uma política universal. A inclusão digital é um direito de cidadania e objeto de políticas

públicas para sua promoção. Essa visão vai além do instrumental, é uma estratégia para construção e afirmação de novos direitos e para consolidação de outros pela facilitação de acesso a eles.

- **O software livre é um recurso estratégico para a implementação do Governo Eletrônico**

O software livre deve ser entendido como **opção tecnológica prioritária** do Governo Federal. Deve-se priorizar soluções, programas e serviços baseados em softwares livres, com vistas a otimizar os recursos e investimentos em Tecnologia da Informação. Essa opção vai além da motivação econômica – destaca-se a possibilidade de produção e circulação de conhecimento, o acesso a novas tecnologias e o estímulo ao desenvolvimento de software nacional em ambientes colaborativos.

- **A Gestão do Conhecimento é um instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas do Governo Eletrônico**

A Gestão do Conhecimento é compreendida, no âmbito das políticas de Governo Eletrônico, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de assegurar a habilidade de criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar conhecimentos estratégicos, que podem servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

- **O Governo Eletrônico deve racionalizar o uso de recursos**

O Governo Eletrônico não deve significar aumento dos dispêndios do Governo Federal na prestação de serviços e em tecnologia da informação. Assim, **merece destaque especial o desenvolvimento compartilhado em ambiente colaborativo** tanto no desenvolvimento quanto na operação de soluções envolvendo organizações, equipamentos e recursos humanos. Os **benefícios esperados** envolvem: a prestação de serviços, a redução de custos unitários e a racionalização no uso de recursos.

- **O Governo Eletrônico deve contar com um arcabouço integrado de políticas, sistemas, padrões e normas**

O sucesso da política de Governo Eletrônico depende da definição e publicação de políticas, padrões, normas e métodos para sustentar as ações de implantação e operação do Governo Eletrônico, que cubram uma série de fatores críticos para o êxito das iniciativas.

- **Integração das ações de Governo Eletrônico com outros níveis de governo e outros poderes**

A implantação do Governo Eletrônico **não pode ser vista como um conjunto de iniciativas isoladas** de diferentes atores governamentais; a divisão dos poderes não pode ser obstáculo. Cabe ao Governo Federal um papel de promover um conjunto de políticas, padrões e iniciativas que garanta a integração das ações dos vários níveis de governo e dos três poderes.

#### 6.4. Transparência Eletrônica

É comum a concepção de governo eletrônico como instrumento de transparência e accountability dos governos (Otávio Prado, 2009).

O Governo Eletrônico não deve ser visto apenas como meio de disponibilização de serviços pela internet. O avanço das tecnologias de informação e comunicação tem possibilitado a interação entre governo e sociedade, e a disponibilização de uma vasta gama de informações eletrônicas que proporcionam mais transparência às ações dos governos.

É crescente a importância das novas tecnologias eletrônicas, em especial a internet, na divulgação de informação e na prestação de contas governamentais. As TIC estão facilitando a publicidade e a transparência das regras, critérios, decisões e ações governamentais, **em tempo real ou quase real**, além de identificar precisamente os responsáveis. No entanto, a questão política se

faz presente nesse contexto; segundo José Pinho (2008), “as TIC contêm um enorme potencial democrático, desde que haja definição política no sentido da participação popular e da transparência, pois o Governo pode deixar de oferecer o que não quer mostrar, para nem mencionar o que quer esconder”.

**Atenção** □ Os governos não divulgam todas as informações, mas todas as informações que é de seu interesse divulgar. “Nunca terão ido tão longe as possibilidades de visibilidade e também de invisibilidade do Estado” (José Jardim, 2008).

O Governo Eletrônico atende a “uma maior exigência da sociedade civil sobre transparência, participação e eficiência” (Wagner Araújo; Marco Gomes, 2006). As novas tecnologias de comunicação e informação, na medida em que, cada vez mais, evoluem e vão ganhando relevância, **têm fomentado o debate em torno da transparência** das ações governamentais. Para Luiz Akutsu e José Pinho (2002), “a internet, ao permitir o acesso a informações disponibilizadas pelos órgãos públicos a partir de qualquer lugar do mundo, 24 horas por dia, pode ser um dos instrumentos mais eficazes para a construção de uma democracia mais efetiva”.

A **transparência viabilizada pela internet inclui a disponibilização de todo o tipo de informação sobre:** o Governo, a Administração, a estrutura de governo e dos órgãos, o processo decisório, as políticas públicas, as contratações e compras públicas em geral, a prestação de contas dos recursos utilizados, legislação etc. A disponibilização da prestação de contas através da internet proporciona a transparência da gestão governamental no contexto democrático, e é uma forma de concretização do accountability governamental.

A **transparência é inerente aos Estados democráticos modernos; insere-se no bojo da democracia.** Para José Jardim (2008), “um dos pressupostos do Estado moderno é a sua visibilidade social”.

**Num ambiente democrático a sociedade tem direito a informações transparentes:** quanto mais houver transparência nas informações, mais democráticos serão os governos e a sociedade.

**Atenção** □ A transparência das ações públicas constitui elemento **essencial** para aumentar a confiança e a cooperação entre a sociedade e o governo.

Mesmo que os cidadãos não disponham de tempo ou conhecimentos técnicos necessários para a fiscalização e o controle das contas de governo e demais informações disponibilizadas pela internet, a própria disponibilização da informação já se constitui numa espécie de controle. Segundo Norberto Bobbio (1986), “uma das razões da superioridade da democracia diante dos Estados absolutos funda-se na convicção de que o governo democrático poderia finalmente dar vida à transparência do poder, ao poder sem máscara”.

**Atenção** □ A própria disponibilização das informações na internet, por si só, já se constitui numa espécie de controle.

As informações **são divulgadas em portais públicos**, que são “uma porta de entrada na rede mundial” para acesso à internet, patrocinada por algum órgão público, em que são disponibilizados serviços, informações, canal de comunicação via e-mail, busca na internet, links para diversos outros portais, informações e serviços etc.

Luiz Akutsu e José Pinho (2002) definiram critérios para **classificar esses portais em cinco estágios diferentes**, que **numa escala evolutiva**, permitem/disponibilizam: 1<sup>o</sup> – download de informações em geral; 2<sup>o</sup> – possibilidade de consultar bancos de dados online para extrair informações; 3<sup>o</sup> – interação do ente público com os cidadãos, incluindo entrada de dados tais

como solicitação de serviços, denúncias, reclamações e sugestões; 4º – troca de informações fornecidas pelos cidadãos ao ente público com outras agências estatais; 5º – portais em que o ente público interage com os cidadãos sobre assuntos de interesse da coletividade, e a opinião dos cidadãos é efetivamente considerada na formulação de políticas públicas e nas decisões tomadas pelo ente.

**Existem dezenas de portais públicos importantes em atividade.** Um deles é o da Previdência Social criado em 1997, e continuamente aperfeiçoado, que disponibiliza consultas, informações e serviços diversos aos mais de 20 milhões de aposentados, bem como a pessoas físicas e jurídicas que se relacionam com o INSS. É um dos portais que já apresenta a “carta de serviços ao cidadão” instituída pelo Decreto nº 6.932/2009.

Outro portal importante é o da Receita Federal, que também atende a milhões de contribuintes, e oferece diversos serviços como envio da declaração do Imposto de Renda, consulta e emissão de certidões relativas a tributos federais, consulta sobre andamento de processos e lotes de restituições, informações sobre a arrecadação de receitas etc. A internet chegou ao Brasil em 1995, e em 1996 era criado o site da Receita, que em 1997 já oferecia a possibilidade de envio, de forma online, das declarações do Imposto de Renda mediante o programa Receitanet.

O portal do Tribunal de Contas da União também apresenta diversos serviços e informações de interesse de órgãos públicos, entidades fiscalizadoras e da sociedade, principalmente no que se refere às atividades de controle externo da Administração Pública.

A Câmara dos Deputados e o Senado Federal também oferecem, através de seus portais, um leque de informações e serviços relacionados à tramitação e aprovação de normas primárias, aprovação e execução dos orçamentos, treinamentos a distância etc. Pesquisa realizada em 2008, pela ONG Transparência Brasil, destaca positivamente a divulgação de informações pelo portal da Câmara dos Deputados. No portal do Senado encontra-se o **Siga Brasil – um sistema completo de informações orçamentárias**, tanto relativas à aprovação do orçamento, quanto relativas a sua execução.

O **portal Comprasnet** disponibiliza informações relacionadas a compras públicas, licitações, contratos administrativos, cadastro de fornecedores, catálogo/classificação de materiais e serviços etc. **O Comprasnet oferece três tipos de serviços:** serviços ao Governo, serviços aos fornecedores e serviços à sociedade. O portal Comprasnet divulga em tempo real/quase real os resultados das licitações realizadas pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. **O Comprasnet abrange o Siasg – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais** –, que atua como ferramenta de apoio às atividades de gestão de materiais, licitações/contratos e fornecedores.

As transferências financeiras da União podem ser consultadas no **portal de convênios**, criado para facilitar e simplificar as relações entre os entes da federação, e proporcionar maior transparência quanto aos convênios realizados pela União.

O **portal Brasil** apresenta um leque variado de informações, e **no que diz respeito à transparência pública**, disponibiliza **quatro blocos de informações** referentes: **à prestação de contas** da execução orçamentária e financeira do Governo Federal e aos relatórios de gestão de órgãos e entidades da Administração Pública; **ao orçamento da União**, relacionadas às prioridades dos poderes Executivo/Legislativo/Judiciário, quanto aos investimentos; **à fiscalização**, contendo a lista dos entes que fiscalizam e acompanham a correta administração dos recursos públicos federais, e o acesso às páginas eletrônicas desses órgãos; **ao Conselho da Transparência**, com informações sobre o colegiado que propõe e debate medidas de aperfeiçoamento do controle e da transparência na gestão pública, além de estratégias de combate à corrupção.

Há também espaço para a participação e controle popular, e são oferecidos serviços como:

consulta situação cadastral Pessoa Física – CPF –; aposentadorias e processos de concessão inicial/revisão de benefícios; concursos públicos; saúde pública; e bulário eletrônico. Para o site Brasil.gov, **a transparência na Administração Pública constrói uma nova relação Estado–sociedade**, na qual prevenção e controle são instrumentos legítimos para consolidar a democracia. Dessa forma, o cidadão pode acompanhar a aplicação dos recursos e, de forma organizada, interferir no processo decisório. Além de atender às exigências constitucionais, como a prestação de contas e o Balanço Geral, essas iniciativas aperfeiçoam métodos e criam novas estratégias de combate à corrupção e à impunidade.

No entanto, **nada pode ser considerado mais transparente do que o portal da Transparência da CGU**, criado em 2004. Nesse portal, qualquer pessoa/cidadão pode acompanhar e fiscalizar a execução dos programas governamentais e os recursos transferidos a estados e municípios, assim como obter informações sobre compras e contratações públicas. Há também espaço para a apresentação de denúncias relacionadas com o mau uso dos recursos públicos. **O portal da Transparência é um instrumento que possibilita o efetivo exercício do controle social.**

**Atenção** □ Quando se fala em transparência das informações, o portal da Transparência da CGU é o mais importante.

O portal da Transparência iniciou com **dois tipos de consultas**: referente às aplicações diretas e referente às transferências. As **aplicações diretas** contêm informações sobre os gastos diretos do Governo Federal em compras ou contratação de obras e serviços; **as transferências** de recursos contêm informações sobre como é feita a transferência dos recursos federais a estados, municípios, Distrito Federal, ou diretamente ao cidadão. Atualmente foram **ampliadas** as possibilidades de consultas e aumentados os links relacionados, interconexões e funcionalidades.

O portal da Transparência reúne informações sobre como o dinheiro público federal é aplicado. Pode-se consultar, por exemplo, quanto foi repassado/quanto cada município recebeu do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb –, ou mesmo quem são os beneficiários do Bolsa Família, quanto receberam e em que meses. Também encontram-se publicadas informações sobre os recursos federais transferidos diretamente ao cidadão e sobre os gastos diretos realizados pelo Governo Federal, em compras ou contratação de obras e serviços, incluindo os gastos de cada órgão com diárias, material de expediente, compra de equipamentos e obras e serviços, entre outros, bem como os gastos realizados por meio de Cartões de Pagamento do Governo Federal.

Cabe destacar, ainda, a existência de “portais de Transparência”, inclusive com a carta de serviços ao cidadão, em todos os Ministérios e entidades da Administração indireta, a divulgar as mais variadas informações de interesse da sociedade, além de informações sobre contratações e gastos públicos.

**A realidade Estadual, no entanto, é diferente.** Em estudo recente sobre os **portais de governo Estaduais**, mesmo constatando muitos aspectos positivos, mas **com viés nos pontos deficitários, no que se refere à transparência** José Pinho (2008) afirma que:

a maioria dos portais não disponibiliza ao cidadão qualquer forma de acompanhamento dos projetos por via eletrônica, ou seja, não está construído qualquer espaço institucional para acompanhamento dos planos e ações governamentais... ao se analisar a disponibilização de demonstrativos de execução do cronograma físico-financeiro das ações governamentais do exercício atual, em nenhum portal analisado foi encontrada qualquer informação deste tipo, o que indica, mais uma vez, ausência de prestação de contas à sociedade... pode ser interpretado como ausência de uma cultura de transparência, uma resistência histórica a ser transparente.

Ainda no que se refere à transparência eletrônica, no ano de 2001, destaca-se a certificação digital (ICP-Brasil), definida como “atividade de reconhecimento em meio eletrônico que se

caracteriza pelo estabelecimento de uma relação única, exclusiva e intransferível entre uma chave de criptografia e uma pessoa física, jurídica, máquina ou aplicação. Esse reconhecimento é inserido em um Certificado Digital, por uma Autoridade Certificadora” (Brasil, 2007). **O ICP-Brasil comprova que você é você na internet.** Essa certificação permite a divulgação das informações com mais fidedignidade e confiabilidade.

Registre-se também a atuação da Justiça Eleitoral, que em 1996 utilizou de forma parcial a urna eletrônica nas eleições municipais; no ano 2000 quase todos os municípios a utilizaram, e **em 2004 a votação eletrônica alcançou todos os municípios brasileiros.** Em 2008, Curitiba foi a primeira capital a divulgar o resultado final da eleição municipal com **menos de uma hora após o encerramento da votação.**

Destaque-se, ainda, que em 2005 foi instituído o “pregão eletrônico”, obrigatório para a aquisição de bens e serviços comuns no âmbito do Poder Executivo. Essa modalidade de licitação é realizada de forma online via internet, e todos os fornecedores cadastrados (portal Comprasnet/Sicaf) podem participar da licitação, independentemente da localização geográfica ou física de suas empresas. Os resultados dessas aquisições são disponibilizados em tempo quase real no Comprasnet.

#### 6.4.1. Transparência e a LRF

Efetivamente, **hoje não é possível falar em transparência sem considerar a LRF.** Se não fosse essa lei, não teríamos o nível de divulgação de informações públicas, principalmente sobre a gestão fiscal, a toda a população.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF – elaborada para garantir a responsabilização na gestão pública, primar pelo equilíbrio entre receitas e despesas e pela transparência da gestão fiscal, **é um divisor de águas na história das finanças em termos de transparência** das contas públicas no Brasil. Ela apresenta vários instrumentos de transparência, conforme se verifica nos arts. 48, 48-A e 49:

Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

Parágrafo único. A transparência será assegurada também mediante:

I – incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, Lei de Diretrizes Orçamentárias e orçamentos;

II – liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;

III – adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A.

Art. 48-A. Para os fins a que se refere o inciso II do parágrafo único do art. 48, os entes da Federação disponibilizarão a qualquer pessoa física ou jurídica o acesso a informações referentes a:

I – quanto à despesa: todos os atos praticados pelas unidades gestoras no decorrer da execução da despesa, no momento de sua realização, com a disponibilização mínima dos dados referentes ao número do correspondente processo, ao bem fornecido ou ao serviço prestado, à pessoa física ou jurídica beneficiária do pagamento e, quando for o caso, ao procedimento licitatório realizado;

II – quanto à receita: o lançamento e o recebimento de toda a receita das unidades gestoras, inclusive referente a recursos extraordinários.

Art. 49. 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, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Parágrafo único. 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, especificando os empréstimos e

financiamentos concedidos com recursos oriundos dos orçamentos fiscal e da seguridade social, e no caso das agências financeiras, avaliação circunstanciada do impacto fiscal de suas atividades no exercício. (grifos nossos)

No que se refere a essas contas, a LRF ampliou o contido no art. 31, § 3º, da CF/1988, para o qual, as contas dos municípios deveriam ficar, durante sessenta dias por ano, à disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, os quais poderiam questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei.

Santana Junior (2008) realizou pesquisa em 207 sites públicos dos três poderes e dos seguintes órgãos: Tribunais de Justiça, Assembleias Legislativas, Tribunais de Contas, Ministérios Públicos e o Poder Executivo, **focando a transparência das ações à luz das recomendações do art. 48 da LRF**. A pesquisa interessa-se pelo cumprimento integral das normas da LRF, e, assim, **ressalta os pontos deficitários**, como a baixa divulgação em geral pelas Assembleias e Ministérios Públicos, a linguagem complicada das divulgações, a não totalidade dos documentos, a pouca divulgação das audiências públicas, a intempestividade das informações e a ausência de algumas prestações de contas por chefes do Poder Executivo. Por outro lado, a pesquisa apontou a “existência de associação dos indicadores econômicos e sociais e os níveis de transparência fiscal eletrônica observados nos sites dos poderes”. Embora a pesquisa de Santana Junior destaque os aspectos deficitários, **é possível constatar que a grande maioria das informações é divulgada** através dos portais eletrônicos desses órgãos, disponíveis para toda a sociedade, existindo também canais de participação popular.

Segundo José Matias-Pereira (2009),

ao nível de discurso o Governo demonstra que está consciente que a corrupção drena recursos que seriam destinados a produzir bens e serviços em favor da sociedade, a gerar negócios e a criar e manter empregos, mas na prática, em que pese os avanços, a transparência das ações de governo ainda encontra-se distante do ideal.

Não obstante as afirmações do ilustre Doutor Matias-Pereira, na verdade, são tantas as informações atualmente disponibilizadas **pelo Governo Federal** na internet, que se perde tempo em localizar as de “maior interesse” dentro desse universo.

**As informações eletrônicas disponibilizadas facilitam e permitem o controle social**, tanto no que se refere à fiscalização do uso de recursos públicos e combate à corrupção, quanto na redução das distâncias entre o discurso e o desempenho dos governos, e as reais necessidades dos cidadãos e da sociedade.

Agora, fica a cargo dos cidadãos, associações diversas, Ongs e órgãos de controle utilizarem essas informações para cobrar dos governos, políticos e gestores públicos, responsabilidade pela correta utilização dos recursos públicos em benefício de toda a população, respeitando o contido nos princípios e normas legais pertinentes; bem como denunciar a má utilização dos recursos públicos e exigir a punição dos responsáveis.<sup>43</sup>

#### 6.4.2 Transparência e a Lei de Acesso à Informação

A Lei nº 12.527/2011 visa assegurar o direito fundamental de acesso à informação. Ela **se aplica** a todos os Órgãos e Entidades dos três poderes, e também às entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos (no que se refere à parcela de recursos recebidos).

A lei de acesso à informação contempla as **seguintes diretrizes**: observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção; divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; desenvolvimento do controle social da administração pública.

**Atenção** ▣ Salvo alguns casos de sigilo e de informações imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado – o acesso às demais informações encontram-se assegurado por esta lei.

Segundo o art.7º da referida lei, **o acesso à informação compreende o direito de obter:** I – orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada; II – informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos; III – informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado; IV – informação primária, íntegra, autêntica e atualizada; V – informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços; VI – informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e VII – informação relativa: a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos; b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores.

**O acesso à informação será assegurado mediante:** I – criação de serviço de informações ao cidadão, nos órgãos e entidades do poder público, em local com condições apropriadas para: atender e orientar o público quanto ao acesso a informações; informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas unidades; protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações; e II – realização de audiências ou consultas públicas, incentivo à participação popular ou a outras formas de divulgação.

Além disso, a referida lei também **obriga** que os órgãos e entidades públicas, **independentemente de requerimento**, divulguem em local de fácil acesso, as informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas. Além de outros meios, **é obrigatória a divulgação dessas informações em sítios oficiais na internet.**

**Atenção** ▣ Os municípios com menos de 10.000 habitantes estão dispensados dessa divulgação – mas continuam obrigados a divulgar, em tempo real, as informações relativas à execução orçamentária e financeira determinada pelo art. 48-B, da LRF.

O fornecimento da informação é gratuito, salvo se houver necessidade de cópia de documentos (mesmo assim, estarão isentos aqueles cuja situação econômica não permita).

Sob a égide dessa lei, **qualquer interessado** poderá requerer informação sem a necessidade de justificativas, inclusive as relacionadas à remuneração recebida pelos servidores públicos em sentido amplo, que deverão ser atendidas de imediato, ou no prazo máximo de vinte dias.

Sem dúvida, a lei de acesso à informação, aplicada a partir de maio de 2012, é um poderoso instrumento em termos de transparência pública – capaz de fomentar o controle social e inibir práticas de corrupção.

## Capítulo 7

# Comunicação e Redes

### 7.1. Comunicação

O **sistema de comunicação** de uma organização é a forma pela qual as informações necessárias ao funcionamento da estrutura organizacional são transmitidas a todos os interessados, e que permite a integração de todos em torno de objetivos comuns. O que comunicar, quem deve comunicar, qual o momento adequado e qual o meio a ser utilizado para comunicar são questões que precisam ser definidas previamente, a fim de que a comunicação possa ser eficaz.

A **comunicação administrativa** é responsável pela circulação das informações em uma organização. É um instrumento de coerência e coesão organizacional, que se encontra presente tanto nas instituições públicas quanto nas empresas privadas.

O Guia Exame (1999) definiu as **características da boa comunicação** numa organização: são transparentes; são uma via de mão dupla, que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima e de cima para baixo; possuem mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna; informam os empregados sobre tudo que pode afetar sua vida; informam os empregados sobre fatos que podem mudar a empresa antes que os jornais o façam; formam “embaixadores” da organização, que são verdadeiros multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa.

A **comunicação interna** (ou administrativa) percorre todas as áreas e ajuda a construir a própria cultura e a identidade organizacional, além de facilitar o relacionamento, a interação e a flexibilidade. Contribui para que haja um clima propício e favorável no ambiente de trabalho, reforça a confiança, fortalece o comprometimento das pessoas, e informa os programas e ações a serem executados.

A **comunicação externa** é a que torna a empresa conhecida perante o mercado, as instituições e a sociedade. A comunicação **institucional** (interna ou externa) é a responsável pela formação da imagem pública da instituição e ocorre mediante a divulgação de sua missão, visão, valores e crenças, e filosofias.

A comunicação pode ser formal ou informal. A **formal** segue uma hierarquia dentro da empresa, respeitando a administração, os valores existentes e os objetivos estabelecidos (é utilizada para tornar a organização conhecida). A **informal** não possui regra alguma, passando até mesmo por cima das autoridades constituídas (“rádio corredor”).

A comunicação apresenta diversos fluxos: **horizontal** – realizada entre unidades organizacionais diferentes, mas de mesmo nível hierárquico; **vertical** – realizada entre níveis diferentes dentro da mesma organização, ou em unidades organizacionais em que uma seja superior à outra (matriz x filial); **diagonal/transversal** – realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes; **lateral** ocorre entre funcionários/equipes/departamentos distintos; **ascendente** – ocorre de baixo para cima; **descendente** – ocorre de cima para baixo.

**Atenção** □ Há divergências entre os conceitos de comunicação lateral e horizontal, e muitos os apresentam como sinônimos. Para alguns autores, a **horizontal** pode também ocorrer **intra/entre departamentos e/ou unidades** organizacionais de mesmo nível hierárquico.

A **comunicação organizacional é um sistema** que compreende o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente interno e externo, e que permite à organização funcionar de forma integrada e eficaz. Para Onesimo Cardoso (2006), “a comunicação pode ser entendida como um alicerce que dá forma à organização, fazendo-a ser aquilo que ela é”.

A comunicação organizacional comporta **duas perspectivas principais**: a instrumental e a participativa.

Na **perspectiva instrumental**, a comunicação é vista como um instrumento cujo objetivo maior consiste em gerar obediência às ordens e conformidade às diretrizes e regras estabelecidas pela alta direção organizacional. A perspectiva instrumental visa “informar e divulgar”. Nesse enfoque, os instrumentos de transmissão (os meios) são determinantes para uma boa comunicação, deixando em segundo plano o autor e os demais atores. Portanto, **na visão instrumental, os meios são mais importantes** que os próprios autores/atores da comunicação.

Na **perspectiva participativa ou de interação**, a comunicação é construída por todos os envolvidos, e seu significado resulta da interação entre atores, seus meios e suas particularidades. Há diálogo, argumentação, divergências, propostas, opiniões. Segundo Maria Oliveira (2003), independente da posição que ocupem, os “interlocutores produzem sentidos”. Na visão de Inesita Araujo (2005), “cada interlocutor é, simultaneamente, agente e espaço de negociação dos sentidos”. **Nesse contexto participativo/de interação, a comunicação é um processo que reconhece a importância de cada ator.**

Com as novas tecnologias e o advento da era da informação, há uma **grande produção e recepção de informações em tempo real**; há uma **constante troca de informações** com atores mais participativos, mais críticos e mais bem informados. As tecnologias da informação facilitaram e intensificaram a comunicação institucional e pessoal, ao proporcionarem uma variada gama de opções como: aplicativos de texto, editoração eletrônica, bancos de dados, transmissão de documentos via fax, mensagens e arquivos via e-mail, consultas diversas através da internet, TV digital e TV a cabo com telejornais 24h por dia. Para Castells (1999), “o surgimento de um novo sistema eletrônico de comunicação, caracterizado pelo seu alcance global, e integração de todos os meios de comunicação e interatividade potencial está mudando e mudará para sempre nossa cultura”.

Em face da evolução e das constantes mutações no ambiente, **ampliou-se a abrangência da comunicação** organizacional, que passa a incluir clientes, fornecedores, a comunidade e demais entes governamentais que fazem parte desse universo. Segundo Wilson Bueno (2003), a comunicação não é mais um conjunto de atividades fragmentadas, mas “um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse”.

**O próprio papel da comunicação se tornou mais abrangente**: de simples divulgação de decisões e regras ou de fatos sociais, passou a abarcar **tudo que diz respeito ao funcionamento da organização**, seu clima interno, sua posição social e demais relações institucionais.

**A comunicação passou a ser fundamental para as organizações**: um poderoso instrumento de gestão estratégica das organizações públicas e privadas em geral. A comunicação se tornou uma ferramenta de suporte para a gestão no enfrentamento aos mais variados desafios.

A gestão da comunicação organizacional **vai além da informação**, incentivando engajamentos múltiplos e mútuos. Numa sociedade em que a cidadania ganha força, **a comunicação tem um papel social para cumprir**: “o de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos” (Onesimo Cardoso, 2006). Haja vista o direito universal à informação, a valorização desses canais de participação direta com a sociedade tornou-se um diferencial estratégico para as organizações

públicas e privadas.

Nesse novo contexto, **a comunicação deixou de ser um monopólio para especialistas**, para ser concebida numa visão compartilhada entre diversos profissionais. Mas esse papel estratégico e social só irá se concretizar se existirem canais que permitam aos indivíduos compartilhar a cultura organizacional (crenças, comportamentos e atitudes).

**A comunicação fragmentada evoluiu para a comunicação integrada**, estabelecida com base numa política única e global, em que todas as áreas formam um processo único de comunicação, que inclui desde o planejamento da imagem institucional, seus atributos, os objetivos da comunicação, os diversos públicos, os planos de ação, o discurso e o feedback. **Deve existir sinergia entre todos os envolvidos**, e antecipadamente deve ser definido o que comunicar, como comunicar, quando comunicar e quem são os responsáveis pela comunicação: inclui as redes formais e informais. Segundo Patrícia Almeida (2005), quando se trabalha a gestão integrada, “a organização constrói uma identidade corporativa forte e sintonizada com a sociedade contemporânea, fortalecendo seu conceito institucional diante de todos os públicos e a opinião pública”.

### 7.1.1. Processo de comunicação

A **comunicação é um processo de transmissão de informações** de uma pessoa para outra; de um grupo para outro; de um órgão para outro etc., sendo então compartilhada por ambas(os). Para que haja eficiência na comunicação é fundamental que o destinatário da informação a receba e seja capaz de compreendê-la.

**Atenção** □ A simples transmissão da informação sem o recebimento é o mesmo que não comunicar. O processo de comunicação **somente se completa** com o recebimento e o entendimento da mensagem pelo destinatário.

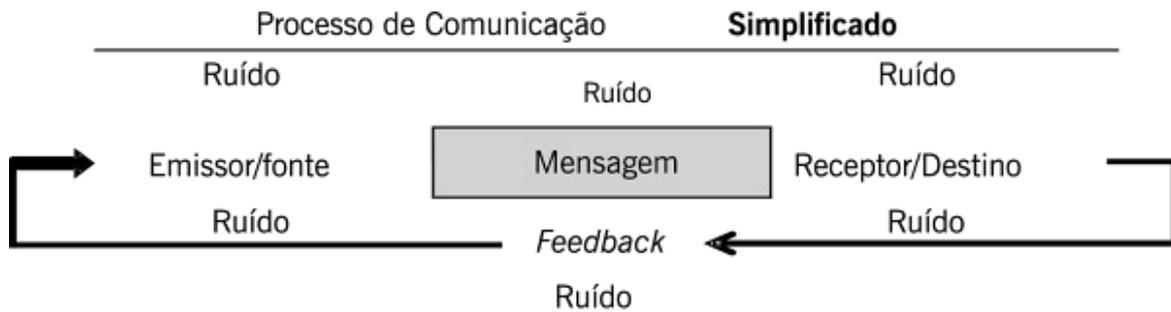
O emissor utiliza algum tipo de sinal ou símbolo para a mensagem que quer transmitir, o qual denominamos **código**. O código “não nasce pronto” e precisa de um meio ou aparelho para codificá-lo. Uma vez codificado é hora de transmitir a mensagem codificada que necessita de um canal para chegar até seu destino (um meio físico). A mensagem necessita ainda de outro meio físico capaz de decodificá-la e torná-la possível de compreensão pelo receptor, que mais do que visualizar ou escutar a mensagem, precisa compreendê-la. Durante esse processo, encontra-se o **ruído**, representado por **tudo que perturba e pode atrapalhar a transmissão da mensagem**: é a distorção da mensagem, que chega ao receptor diferente da forma como fora enviada pelo emissor.

A **comunicação pode ser vista como um processo** composto por várias etapas,<sup>44</sup> aqui apresentadas em maior número, com a finalidade de facilitar a compreensão desse processo:

- **Emissor/Fonte:** é a pessoa que, desejando se comunicar, emite a mensagem para a outra parte.
- **Mensagem:** é o conjunto de símbolos, é a ideia que o emissor quer transmitir.
- **Codificador:** é o meio ou equipamento utilizado para converter a mensagem em código passível de ser transmitido.
- **Transmissor:** é o meio ou aparelho utilizado para transportar a mensagem do emissor/fonte ao canal.
- **Canal:** é o meio de transmissão da mensagem entre a fonte e o destino.
- **Decodificador:** é o meio ou aparelho que decodifica a mensagem e a torna compreensível.
- **Receptor/Destino:** é a pessoa para quem a mensagem foi enviada. É o destinatário da mensagem, que deve recebê-la e compreendê-la.

- **Feedback:** é a parte da resposta do receptor que retorna ao emissor, e permite confirmar se a mensagem foi corretamente compreendida.
- **Ruído:** é toda interferência estranha à mensagem que torna a comunicação menos eficaz: pode ser barulho, informação ambígua, canal inadequado, aparelho com defeito etc.

**Atenção** ▣ Em um processo de comunicação sempre existe algum ruído.



### 7.1.2. Comunicação pública<sup>45</sup>

A comunicação pública insere-se no contexto democrático, em que participam ativamente todos os setores da sociedade. A retomada da democracia em 1985 constituiu fator determinante para o desenvolvimento da comunicação pública, haja vista a repressão existente no regime militar.

**No contexto democrático a sociedade tem direito à informação.**

No que tange ao direito à informação, José Jardim (2008) afirma que o Estado “deveria comunicar suas atividades à sociedade, a qual teria assegurado, por princípio, o livre acesso a tais informações”. Jardim entende que “quanto maior o acesso à informação governamental, mais democráticas são as relações entre Estado e sociedade”.

Há um empenho em democratizar a Administração Pública Federal, mediante a interlocução com todos os segmentos da sociedade civil e com os Estados e Municípios, que têm no diálogo a forma de equacionar os conflitos e construir a união de todos os brasileiros. Novos canais de participação social estimulam uma relação de corresponsabilidade entre o Estado e a sociedade, ao mesmo tempo em que conferem legitimidade às decisões e ações de governo, promovendo avanços na democratização do Estado e abrindo espaço para uma participação social consciente e mobilizada (Portal Brasil, 2009).

Pierre Zemor (2009) entende que a comunicação pública “é troca e compar-tilhamento de informações de utilidade pública ou de compromissos de interesses gerais”.

A **comunicação pública** compreende não somente a comunicação praticada pelos entes públicos, mas **principalmente** a que ocorre em espaços públicos comuns, envolvendo governos, seus órgãos, entidades paraestatais e não governamentais, e a sociedade em geral, e que de alguma forma envolve o interesse público. Para Maria Oliveira (2004), o papel da comunicação pública é servir de interlocutora entre estes diferentes entes sociais. **Os meios de comunicação serão os elos** entre as instituições públicas e os demais atores participantes.

**O interesse público permeia toda a comunicação pública**, que utiliza os mais variados canais para informar, ser informada, debater e tomar decisões de interesse público. No aspecto social, busca aproximar setores diferentes da sociedade, conscientizar e educar a população sobre seus direitos e deveres, e sobre a importância de sua participação no meio público.

**A comunicação pública pode ser vista como “um bem público”**, assim, a informação e o conhecimento devem ser acessíveis a toda a sociedade. **A comunicação pública acontece no “espaço público” onde a cidadania se fortalece.** A sociedade civil influencia a atuação e a

comunicação pública ao apresentar suas necessidades, lutar contra injustiças e exigir direitos e respeito aos valores sociais.

**O objetivo principal da comunicação pública é informar**, mas também são seus objetivos educar, sensibilizar, orientar, mobilizar, interagir: informar a sociedade em geral sobre a atuação do Governo; informar sobre a utilização dos recursos públicos; educar a sociedade sobre as questões de interesse geral; criar um canal que permita estabelecer uma relação de diálogo com os cidadãos e a sociedade.

De acordo com o § 1º do art. 37 da CF/1988, a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos **deverá ter** caráter educativo, informativo ou de orientação social.

A comunicação pública tem **forte participação dos entes públicos** das três esferas. Promove/fomenta o debate público, ajuda a construir a agenda pública e utiliza os mais diversos canais/meios/instrumentos disponíveis.

A **comunicação governamental** contempla todas as ações e atividades desempenhadas pelos governos, seus órgãos e entidades, com a finalidade de apresentar para a opinião pública as informações de seu interesse, e a prestação de contas de sua atuação.

**Atenção** □ A comunicação pública é mais ampla do que a comunicação governamental.

Importante papel desempenhado pela comunicação governamental, além de proporcionar a transparência das decisões e ações governamentais, é conscientizar os cidadãos para as ações públicas, para a importância de sua participação individual na construção do coletivo. Embora preocupada com fatos, a comunicação governamental contempla mais que a divulgação das decisões e ações de governo e a prestação de contas: **contempla o estímulo para o engajamento da população na vida pública**. Nesse sentido, a utilização do slogan “Brasil, um país de todos” visa facilitar essa aproximação e o engajamento dos cidadãos no meio público.

A gestão da comunicação governamental deve contemplar e priorizar tanto as informações de qualidade quanto a facilidade de acesso a essas informações. **O dilema na gestão da comunicação governamental é decidir o que comunicar** (não se comunica tudo), fato que, por si só, já confronta com o direito que a sociedade tem de ser informada. Nesse sentido, registram-se queixas de falta de informação sobre a atuação dos governantes. **Outra questão** é a política: a oposição estará sempre tentando perverter o sentido da comunicação com vistas a constranger os governos – o que requer cuidado na divulgação de informações. **A “chave” encontra-se no equilíbrio** que respeita o direito da sociedade à informação e ao mesmo tempo permite formar e preservar a imagem da instituição pública. Há ainda uma **terceira questão**: a da universalização da informação, que esbarra na questão da exclusão social, em que grande parte da população não tem acesso às novas tecnologias da informação, e, conseqüentemente, não tem acesso à informação. Nesse sentido, novos canais precisam ser encontrados.

A Secretaria de Comunicação e Gestão Estratégica do Governo – Secom – é responsável pela comunicação do Governo Federal, coordenando um sistema que interliga as assessorias dos Ministérios, das empresas públicas e das demais entidades do Poder Executivo Federal. Visa garantir a disseminação de informações de interesse público, como direitos e serviços, e, também, projetos e políticas de governo – para isso, pode convocar redes obrigatórias de rádio e televisão. **A Secom atua para que as ações de comunicação** obedeçam a critérios de sobriedade e transparência, eficiência e racionalidade na aplicação dos recursos, além de supervisionar a adequação das mensagens aos públicos. Também observa o respeito à diversidade étnica nacional

e à regionalização no material de divulgação, avaliando os resultados.

Patricia Almeida (2005) sintetiza os **objetivos principais da comunicação governamental**:

disseminar informações sobre assuntos de interesse dos mais diferentes segmentos sociais; estimular a sociedade a participar do debate e da definição de políticas públicas; realizar ampla difusão dos direitos do cidadão e dos serviços colocados à sua disposição; explicar os projetos e políticas de governo propostos pelo Poder Executivo Federal; promover o Brasil no exterior; e atender às necessidades de informação de clientes e usuários das entidades integrantes do Poder Executivo Federal.

A comunicação governamental deve auxiliar na transformação gradativa da cultura burocrática, ainda dominante na gestão pública, para a nova cultura gerencial democrática, em que seja valorizada a contribuição de todos os indivíduos na construção de significados comuns.

**A comunicação tem ainda papel estratégico na gestão do conhecimento** na atual sociedade da informação, que cada vez mais valoriza a informação e o conhecimento, e passa a se organizar em forma de redes.

## 7.2. Redes

As **redes** representam o modo natural dos seres humanos viverem e interagirem em sociedade, haja vista que a própria família é uma rede de relações e soluções.

**Redes são organizações temporárias** (várias organizações independentes – ou organizações e demais atores) conectadas pela Tecnologia da Informação, com compartilhamento de competências, ideias, soluções, infraestrutura, processos — e **muita colaboração** —, com vistas à resolução de problemas ou à obtenção de ganhos de toda espécie.

**Uma rede é uma estrutura de comunicação e de gestão** aberta, dispersiva, dinâmica, moderna e “capaz de se expandir de forma ilimitada”: **é a estrutura atual das organizações modernas**. É um espaço em que as pessoas e grupos interagem, compartilhando ideias e recursos de forma ágil e eficiente, para encontrar soluções para os problemas ou visando alcançar objetivos comuns.

**Redes são formas superiores de organização**, que tendem para a excelência, pois promovem inovações, trabalham com flexibilidade, com cooperação e envolvimento pessoal. **Em rede, a atividade de cada participante é fortalecida**.

Nas redes há uma grande heterogeneidade de relações e participantes, e a solução encontrada resulta do consenso de um conjunto de microparticipações, em que não há um modelo pronto, mas construído mediante a colaboração de cada um. Para Scherer-Warren apud Pedro Jacobi (2000), “redes caracterizam-se pela não centralidade organizacional e não hierarquização do poder: as relações são mais horizontalizadas, complementares e abertas ao pluralismo e à diversidade cultural”.

As redes são policêntricas e não se adaptam às formas tradicionais de controle, mas utilizam alternativas mais democráticas como autonomia, flexibilidade e coordenação. Embora não existam padrões e nem regras predefinidas, **é necessário um mínimo de “formalização”, e algum tipo de coordenação**. Quem coordena exerce o papel de gerente e detém apenas “um poder moral”. **A coordenação é responsável pela eficácia das ações** e pela integração dos participantes, no sentido de que ajam de modo a atingir os objetivos desejados. Cabe destacar que tanto a “formalização” quanto a “coordenação” não implicam rigidez nem hierarquia.

**Atenção** □ Redes necessitam de coordenação para ser mais eficazes.

**A organização em forma de rede é uma característica importante das estruturas sociais e organizacionais contemporâneas**. Segundo Manuel Castells (1999), “as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações”. Uma rede compreende um conjunto de nós,

representados pelos diversos atores (pessoas físicas ou jurídicas) que a compõem. “Uma rede é um conjunto de nós interconectados. Um nó é um ponto de intersecção. O que define um nó, concretamente falando, é o tipo concreto de rede ao qual ele pertence” (Castells, 1999).

O engajamento dos atores em rede é variável e inclui interesses, afiliações, recursos, informações, orientações e certo grau de confiança. Esse vínculo de união encontra-se associado tanto a questões éticas/morais quanto a questões concretas do dia a dia. Pode ainda fazer parte de uma ação de longo prazo, em busca de alianças sustentáveis, ou como forma de obter poder local ou político. Existem também **determinantes que influenciam** o engajamento e o comportamento dos atores quando atuam em redes: imposição legal; busca de estabilidade; busca de eficiência; redução de incertezas; legitimação/justificação; reciprocidade/cooperação.

**Atenção** □ Os atores em rede são movidos por algum tipo de interesse, e deve existir confiança entre eles.

As redes podem ser intra e interorganizacionais. As **intraorganizacionais** ultrapassam os antigos departamentos e unem a empresa como um todo, tanto em busca de soluções gerais quanto específicas. Essa interação entre as diversas equipes ou grupos facilita a adaptação às constantes mudanças no ambiente. As **interorganizacionais** alcançam outras empresas diversas que estão dispostas a cooperarem entre si, numa espécie de “governança em rede”, em que a colaboração permite adquirir competências novas e de alto valor para o incremento de sua competitividade. Parcerias, acordos, contratos e joint ventures também fazem parte desse contexto. Para Manuel Castells (1999), “a cooperação e os sistemas em rede oferecem a única possibilidade de dividir custos e riscos, bem como manter-se em dia com a informação constantemente renovada”. Na **governança em rede**, a busca por vantagem competitiva pode estar “nos recursos (pessoas, equipamentos, processos), no conhecimento (a interação que possibilita transferência, recombinação e inovação), na complementaridade de recursos e competências (em que o resultado é maior que a soma das partes) e na efetiva governança (para reduzir custos de transação), específicos deste relacionamento” (Marcos Villas; Macedo-Soares, 2008).

**Atenção** □ Atuando em rede, as organizações complementam-se umas às outras.

**Redes utilizam o modelo de gestão horizontal**, definida por Herman Bakvis e Luc Juillet (2004) como:

“a coordenação e gestão de um conjunto de atividades entre duas ou mais unidades organizacionais, em que as unidades em questão não exercem controle hierárquico sobre as outras e cujo objetivo é gerar resultados que não podem ser alcançados isoladamente por elas”.

**Os diversos atores sociais trabalham em rede de forma coletiva:** organizações, sociedade civil em geral, intelectuais, lideranças políticas e sociais, e voluntários, que interagem em busca de soluções que permitam melhores resultados para toda a população. “Mobilizam-se em torno de temas que afetam o dia a dia, reforçando a colaboração e a solidariedade como instrumentos eficazes para a ação e a experimentação de novas formas de resolução de problemas” (Pedro Jacobi, 2000).

Certamente não estamos falando de um conceito completamente novo: trata-se antes de uma **nova forma de alianças e parcerias**, em que existe maior autonomia dos atores e cada contribuição é valorizada nessa construção de objetivos e soluções comuns. Para Henrique Silveira (2005):

os desafios que as organizações enfrentam requerem cada vez mais o esforço colaborativo e a efetiva ação coordenada de várias organizações, incluindo o Governo, o setor privado e o terceiro setor. Colaborar se tornou imperativo.

O **conceito de rede** também pode ser visto como uma forma ampliada da teoria de sistemas, em

que as relações incluem entidades públicas, organizações privadas, fornecedores, usuários dos serviços e consumidores em geral, e onde a atuação de um participante influencia a atuação dos demais. Vários autores defendem a ideia de que os **“vínculos sociais contínuos entre as organizações” são fatores capazes de influenciar positivamente tanto as ações quanto os resultados dessas organizações**. Para Moema Siqueira (2000) “vínculos fortes de rede são definidos por três características: interação frequente, uma longa história e intimidade ou confiança mútua entre as partes do relacionamento”.

Face ao processo de globalização, que tende a ampliar as desigualdades (econômicas, sociais e culturais), aliado às novas tecnologias que aceleram o ciclo de produção e de realização das tarefas, **a s redes permitem criar grupos com identidades comuns** (de resistência, de luta, de aperfeiçoamento etc.), e, ao mesmo tempo, economizar recursos e o tempo que seria despendido no deslocamento até uma estrutura física burocrática. Segundo Pedro Jacobi (2000):

“as redes horizontalizam a articulação de demandas e utilizam as tecnologias de informação para disseminar seus posicionamentos, denúncias e propostas, como referencial legítimo da presença de uma emergente sociedade civil global”.

O processo de globalização de agendas, de movimentos, de formas de luta, somente se tornou possível com o advento das novas tecnologias, em especial a internet, em que se formaram as networks locais, nacionais e multinacionais/globais. **O modelo network é a forma mais aberta que uma rede pode ter**. Trata-se de uma teia repleta de participantes autônomos, independente da localização geográfica. Destacam-se as seguintes características das network, segundo o Professor José Carvalho (2007): **descentralização**: cooperação descentralizada e pouca dependência do todo; **policefalia**: muitas cabeças, muitos líderes; **nodos e elos**: se uma pessoa é fonte ou receptora de informações, é um nodo – se também é portadora de informações, fazendo conexões, além de nodo passa a ser também um elo. Geralmente as pessoas são nodos e elos; **valor**: é o elemento aglutinador; **níveis**: os contatos e as parcerias são caracterizados por níveis, em função do número de participantes e do volume de informações dos envolvidos: quanto maior a quantidade, maior o nível.

**As redes são tidas como formas modernas e superiores de se administrar**. Afirmam os autores que alguns dos resultados obtidos em redes somente as melhores empresas do mercado poderiam alcançar, e que as **redes têm vantagens extras**, como a possibilidade de realizar trocas sem estarem sujeitas aos riscos e incertezas de mercado; e que os agentes comportam-se de acordo com a coordenação, sem a necessidade da rigidez das estruturas burocráticas.

**Atenção** □ **Redes são capazes de apresentar soluções ótimas, até então não pensadas ou tidas por impossíveis.**

As redes **são mais flexíveis**, se adaptam mais facilmente às mudanças e se mostram capazes de cumprir diferentes funções, que incluem tanto a **função estratégica**, no que se refere à redução da incerteza em relação à atitude dos demais atores, parceiros e competidores, ou relacionadas ao aumento da competitividade; quanto a **função instrumental**, de melhorar a eficácia dos resultados esperados. Cabe destacar, ainda, que as redes, em regra, preservam a autonomia dos parceiros e facilitam o aprendizado.

**A marca central das ações em rede é a cooperação**, obtida através da confiança entre os diversos atores autônomos e interdependentes, mas que trabalham como um grupo, por determinado período de tempo, respeitando e considerando os interesses dos parceiros, cientes de que as redes são um caminho para o alcance de seus objetivos particulares.

Utilizando uma linguagem simplista, **as redes facilitam o entendimento das mudanças**. Segundo Junqueira (2000) apud Maria Misoczky (2003):

as redes, no universo de mudança, surgem como uma linguagem de vínculos, das relações sociais entre organizações que interagem mediadas por atores sociais que buscam entender de maneira compartilhada a realidade social. São formas de agir que privilegiam os sujeitos que, de maneira interativa, apropriam-se do conhecimento dos problemas sociais e de sua solução. (...) ao preservarem a identidade de cada membro (...) fazem com que essas organizações se integrem, tanto na concepção das ações intersetoriais quanto na sua execução, para garantir à população seus direitos sociais.

Mas **trabalhar em redes também apresenta dificuldades** como: necessidade de conhecer as tecnologias, capacidade de resignação, capacidade para desenvolver projetos conjuntos, pensamento participativo e coletivo, respeito às adversidades. Para Sonia Fleury (2002), um dos grandes desafios da organização em rede reside em estabelecer modalidades de gerência que permitam alcançar os objetivos previstos e conservar a existência da articulação reticular.

Um exemplo de Instituição Pública que **atua em rede** – vencedora do Prêmio Nacional de Qualidade em Gestão Pública 2010 – é o **Inmetro** – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

### 7.2.1. Estado-rede

O programa GesPública<sup>46</sup>/MPOG entende que a **Rede de Gestão** é um espaço virtual que coloca à disposição da Administração Pública brasileira um conjunto de organizações públicas e privadas que tem em comum um mesmo objeto de estudo e atuação: **a gestão**; além de criar um ambiente de colaboração e interação com vistas à troca de informações e experiências sobre o tema.

Com a retomada da democracia, os cidadãos veem aumentado seu campo de participação nas decisões políticas e administrativas, facilitado principalmente pelo advento das novas tecnologias, em especial a internet. Por outro lado, as novas e variadas formas de comunicação trouxeram até os governos um leque de demandas a serem atendidas, assim como maior cobrança em relação à utilização dos recursos públicos em benefício da sociedade.

Nesse contexto, **o termo rede surge como forma de agregar os múltiplos atores e os múltiplos interesses**, em busca de soluções que atendam à maioria dos participantes envolvidos. As redes sociais são “conjuntos de contatos” que ligam vários atores, cujos contatos podem ser de diferentes tipos, abordar conteúdos distintos, bem como propriedades estruturais diversas.

Aplicar a ideia de gestão em redes no meio público, segundo Henrique Silveira (2005): significa que os gestores públicos precisam interagir com um ambiente informacional cooperativo em que a informação requerida estaria disponível independentemente da real estrutura hierárquica e de eventuais diferenças ideológicas.

A opção pela gestão em forma de redes implica uma escolha de caráter político, pois esse tipo de parceria envolve questões de poder. **A atuação em redes de cooperação** vem alterando as relações de poder e as relações da Administração Pública com a sociedade. A gestão em rede também abarca o fortalecimento das práticas democráticas e da própria democracia. Para Pedro Jacobi (2000), “as redes se fortalecem nos planos político e institucional, sendo cada vez mais reconhecidas pela sociedade e pelos governos”. A possibilidade de participar das decisões vem estimulando essas parcerias e fomentando a cooperação e as “ações de articulação do Poder Público local com associações de moradores, com o objetivo de pensar o desenvolvimento socioeconômico”.

**O Estado-rede surge também como forma de responder aos novos desafios trazidos pela era da informação e pelas novas tecnologias.** Nos dias atuais tudo funciona em forma de rede (a própria família é uma rede), a tecnologia, a economia globalizada, enfim, **o sistema global tem a forma de rede.** Assim, mediante os benefícios e a flexibilidade proporcionados pelas tecnologias da informação e da comunicação pode-se conectar tudo o que interessa e que tem valor e desconectar

tudo o que não vale. Isso inclui territórios, governos, empresas, pessoas etc.

Segundo Manuel Castells (1999), o Estado-rede combina vários **princípios** de atuação administrativa: **subsidiariedade** – o Estado deve ser substituído pela sociedade em tudo o que não seja essencial; **adoção de tecnologias** – modernizar a gestão pública mediante investimentos em equipamentos, softwares e treinamento de pessoal; **transparência** – tornar públicas as ações/decisões como medida para combater a corrupção e o nepotismo (atuação conjunta dos órgãos de controle e da sociedade); **participação dos cidadãos** – fomento à participação dos cidadãos com vistas ao fortalecimento da democracia, aumento da legitimação dos governos e formação de novos canais de comunicação; **novos agentes da administração** – capacitar os servidores públicos e remunerá-los melhor do que a iniciativa privada, a fim de atrair os melhores profissionais; **flexibilidade** – estrutura administrativa flexível para adaptação às constantes e diversas mutações nacionais e globais; **coordenação** – estabelecer meios de cooperação entre as instituições públicas e os demais atores; **aprendizado** – aprender com os erros constatados, e utilizá-los para aperfeiçoar a gestão.

**Exemplo de atuação em rede:** em dezembro de 2009 – numa ação conjunta da Petrobras e do Ministério do Planejamento, por meio do Programa GesPública, Fundação Nacional da Qualidade e Movimento Brasil Competitivo –, representantes de 50 instituições com atividades ligadas ao Grupo Petrobras concordaram com a implantação de uma rede nacional, cujo objetivo é contribuir para que haja uma cadeia de suprimento em escala global e sustentável, nas dimensões econômica, social e ambiental.

#### 7.2.1.1. Rede nas políticas públicas

Rede de políticas públicas é definida por Borzel (1998) apud Pedro Cavalcante (2009) como: um conjunto de relações relativamente estáveis, de natureza não hierárquica e independente, que vinculam uma variedade de atores que compartilham interesses comuns em relação a uma política e que trocam entre si recursos para perseguir esses interesses comuns, admitindo que a cooperação é a melhor maneira de alcançar as metas comuns.

A Rede de Gestão de políticas públicas procura meios para tornar real e concreto os direitos assegurados pelo regime jurídico vigente, eliminando problemas ou encontrando novas formas possíveis para sua concretização. Nesse contexto, **o processo racional central dos governos cede seu lugar ao processo participativo híbrido, envolvendo atores estatais e não estatais.** Medina (2003) apud Jackeline Andrade (2006) entendem que a gestão de forma compartilhada permite “gerar, manter, reproduzir e ampliar espaços de poder que sejam aptos para realizar transformações econômicas, sociais e políticas que possibilitem a emancipação”.

A implementação de políticas sociais descentralizadas não ocorre “de cima para baixo”, mas necessita de fomento, acordos, cooperação e coordenação: **sem a adesão dos atores regionais e locais, a política estará condenada ao fracasso.** Desafio-chave para os governos é viabilizar essas redes e encontrar novas formas de cooperação.

Segundo Marcelo Moraes (secretário de Gestão do MPOG):

os novos formatos de organização em rede que cada vez mais se impõem para lidar com ambientes complexos, em que interagem atores públicos, sociais e mercado, exigem o domínio de competências de coordenação, construção de consensos e atuação colaborativa em parcerias, para garantir o alinhamento dos resultados aos objetivos de governo e às políticas públicas setoriais.

**Essas redes sociais, na visão de Fountain (2001), são questões centrais na formulação das políticas públicas.**

Além dos governos, **gestores e servidores têm importante papel a desempenhar** no que concerne às redes de políticas públicas: **os gestores** devem apoiar, coordenar e monitorar as

iniciativas, além de fornecer os recursos necessários; **os servidores** devem aprender a trabalhar colaborativamente, devem adquirir “habilidades horizontais” como negociação/mediação/criatividade – e em seguida devem praticá-las; devem ajudar outras pessoas a desenvolvê-las; e devem incentivar sua prática pelos demais atores.

A **rede na gestão das políticas sociais** vem complementar a dimensão intersetorial com a interação de pessoas, instituições, famílias, municípios e estados, mobilizados em função de uma ideia abraçada coletivamente. Num ambiente de mudança social, as diferentes atividades implicam a formação de redes como possibilidades de intercâmbio.

Um bom **exemplo de programa de política pública implantado em rede é o programa Bolsa-Família**; mas também utilizam a forma de rede, programas na área de Educação, Saúde etc.

Em uma nação federalista, caracterizada pela existência de três governos e múltiplos centros de decisões, **a gestão em rede das políticas públicas se mostra a forma mais adequada**. Vivemos em uma “sociedade multicêntrica”, na qual se organizam e coexistem “distintos núcleos de união”, capazes de alterar os vínculos verticais de subordinação existentes entre o Estado e a sociedade civil, para estabelecer relações mais horizontalizadas que fomentem e favoreçam a participação, a diversidade e o diálogo.

Vários autores afirmam que “**a complexidade dos problemas sociais**” e a “**diversidade de atores e interesses**” **impulsionaram a formação e o crescimento das redes de políticas públicas**. Esses aspectos forçam um modelo de cooperação entre governo, grupos sociais e cidadãos. Segundo Agranoff e McGuire (1999), redes são “arranjos multiorganizacionais para resolver problemas que não podem ser abordados, ou abordados facilmente, através de uma única organização”. As redes de movimentos sociais refletem a capacidade de as organizações civis, associações, Ongs, etc. apresentarem suas ideias – políticas, econômicas e sociais – em forma de cooperação, construindo consenso, e comprometendo-se individualmente na busca por soluções coletivas.

**Uma rede social surge a partir do entendimento conjunto dos problemas existentes no meio em que vivemos (comuns a todos) e da possibilidade de encontrar soluções para resolvê-los**, sem ficar limitados ao âmbito do município, mas articulando-se com os demais atores sociais envolvidos, ou que queiram participar de sua solução.

Nas redes de parcerias e alianças, as organizações, associações ou grupos participantes podem desempenhar **diferentes papéis**, com vistas à realização dos objetivos propostos. Lorigados, Lima e Sanchez (2003) destacam a gestão, o provimento e a execução: **gestão** – refere-se à administração do projeto como um todo, divulgando diretrizes, capacitando pessoas, apoiando e monitorando a execução, e avaliando resultados; **provimento** – refere-se a quem disponibiliza os recursos financeiros, materiais e humanos necessários à execução do projeto; **execução** – refere-se ao desempenho dos serviços operacionais. Em regra, os participantes atuam mais ativamente em um papel e menos em outro – **daí a riqueza das redes: todos têm seu espaço de atuação para colaborar na solução do problema ou atendimento da demanda**.

#### 7.2.1.2. Redes no desenvolvimento sustentável

As redes também são utilizadas pelos governos para a **promoção do desenvolvimento sustentável local**, em que são vistas como novas formas de organização e ação envolvendo atores sociais nacionais, regionais e locais, objetivando promover mudanças, sejam elas de cunho econômico, cultural ou social. Nesse sentido, as redes são vistas como “estratégia de ação coletiva, visando uma transformação social em um determinado local” (Scherer-Warren, 1999).

Estudo realizado por Ilka Camarotti e Peter Spink (2000) indica que: as alianças estatais ou civis vêm se constituindo em um importante vetor de mudança e de desenvolvimento social, e

demonstram que a afirmação de uma capacidade coletiva de ação é um complemento essencial a uma política econômica justa e distributiva.

No processo de desenvolvimento sustentável, **a organização e a mobilização dos atores sociais locais são elementos cruciais**, visto que esse desenvolvimento ultrapassa em muito o aspecto econômico e necessita da mobilização dos recursos e competências locais em espírito de solidariedade e adesão: o que pressupõe o fortalecimento das redes, envolvendo as diferentes esferas sociais ou econômicas.

Nesse sentido, **destacam-se as redes sociais, que vêm desempenhando diversas funções na promoção do desenvolvimento local**. De acordo com Vachon apud Carolina Andion (2003), essas redes:

permitem aproveitar mais racionalmente os recursos disponíveis; geram economias de tempo que resultam da partilha da reflexão e favorecem a implantação de um número maior de projetos permitindo acelerar o processo de desenvolvimento; possibilitam ir além das ações pontuais, fazendo com que os atores se engajem em objetivos de transformação de longo prazo e construam estratégias integradas de ação; e permitem uma reflexão e a busca de soluções comuns aos problemas econômicos e sociais da coletividade, promovendo uma maior participação.

Importante destacar que esse caminho de desenvolvimento **não nasce de uma vontade ou de um projeto específico, mas de uma construção coletiva**, mediante o engajamento de cidadãos, associações e grupos locais, fomentados e incentivados pelo aporte de recursos dos governos nacionais.

## Capítulo 8

# Novas Tecnologias Gerenciais: Aplicação e Impacto nas Organizações

Com o aumento da competitividade entre as empresas (e por que não dizer entre as nações?), houve uma intensa busca por inovações – amparadas em grande parte nas novas tecnologias – como forma de superação dos concorrentes na procura por novos mercados, melhoria de produtos, novos produtos, redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da eficiência, incremento nos lucros etc.

Nesse ambiente competitivo, a estabilidade desapareceu e as organizações passaram a conviver num ambiente instável, complexo e em constante mutação. **As organizações se tornaram sistemas abertos sujeitas a mudanças como forma de se adaptar ao ambiente e como meio de garantir a própria sobrevivência no longo prazo.** A produção de bens e serviços públicos ou privados agora deve atender aos padrões mundiais de preço, qualidade, segurança etc. Ato decorrente, a busca por novas formas de se fazer se tornou uma constante.

A competitividade, a globalização, as novas tecnologias **tornaram-se um desafio a ser enfrentado também pelas entidades públicas.** Em decorrência dessas fortes mudanças oriundas das empresas privadas, constatou-se a necessidade de novas formas de administrar/gerir a coisa pública, pois esta encontrava-se incapacitada de dar conta das novas demandas impostas pela reestruturação produtiva e pela mundialização da economia.

As estruturas governamentais foram fortemente afetadas pelas inovações tecnológicas, pelo ritmo intenso/contínuo das mudanças, pelo surgimento de uma economia global pós-industrial e por uma sociedade baseada no conhecimento e na informação. **Com as inovações tecnológicas, não só as organizações privadas, mas também as públicas, mudaram suas configurações,** a começar pela Inglaterra, Estados Unidos, França, Alemanha, Canadá, Nova Zelândia e, posteriormente a América Latina e o Brasil.

Novas práticas e ferramentas administrativas e gerenciais surgiram nas últimas décadas como consequência dessas mudanças; algumas delas, como o PDCA e o Diagrama de Pareto, começaram a ser utilizadas ainda na década de 1950, no Japão.

**Atenção** ▣ As novas tecnologias e ferramentas surgiram em função do aumento da concorrência/competitividade entre as empresas privadas, passando, num segundo momento, a ser utilizadas pelas organizações públicas.

### 8.1. Benchmarking

O glossário do GesPública **define benchmarking como** “um processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas (processos), em relação aos concorrentes mais competitivos, ou às empresas reconhecidas como líderes”.

A precursora na utilização dessa técnica foi a empresa Xerox, em 1979. O **benchmarking é um processo contínuo** para avaliar serviços, produtos e práticas da organização, **comparando-os** com seus concorrentes mais fortes ou empresas que são reconhecidas como líderes empresariais na sua

área de atuação.

**Procura-se identificar o “melhor do melhor”**, os fatores-chaves que influenciam a produtividade e a qualidade dessas empresas, com a **finalidade** de aprimorar os produtos e serviços da organização.

Para utilizar o benchmarking a organização precisa: conhecer suas operações e avaliar seus pontos fortes e fracos (processos e diagnósticos internos); conhecer os concorrentes e organizações líderes do mercado, identificar suas habilidades e seus pontos fortes e fracos para compará-los com os pontos fortes e fracos de sua empresa; e implantar na organização o “melhor do melhor”: os pontos fortes dos concorrentes – e, se possível, ultrapassá-los.

Enquanto nas organizações privadas essa técnica é utilizada para aumentar a competitividade, nas instituições públicas utiliza-se para identificar as organizações de excelência com vistas a promover melhorias na prestação de serviços públicos.

<b>BENCHMARKING</b> Principal Benefício	Área Pública	▣ melhorar a prestação dos serviços
	Setor Privado	▣ aumentar a competitividade

Em regra, o benchmark é realizado quando a empresa está em crise, quando ocorrem ataques competitivos da concorrência, quando se pretende implementar melhorias significativas, ou quando se pretende atuar em novo ramo de negócio. Um dos **principais tabus** à utilização do benchmarking consiste em convencer os gestores de que seus desempenhos podem ser melhorados a partir de experiências bem sucedidas de outras empresas.

**Atenção** ▣ O *Benchmarking* pode ser externo ou interno (usado para identificar/copiar/implementar melhores práticas de outros departamentos ou unidades da organização).

## 8.2. Melhoria contínua (Kaizen)

A melhoria contínua é uma técnica de mudança organizacional lenta, suave e ininterrupta, **centrada nas atividades em equipes. Visa aumentar a qualidade dos produtos e serviços dentro de programas a longo prazo.** Seu foco é a melhoria gradual e contínua, através da colaboração e participação das pessoas, para realizarem suas tarefas um pouco melhor a cada dia.

**Atenção** ▣ O foco do Kaizen é melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços, com o apoio das equipes de trabalho.

Nem sempre os grupos de pessoas podem ser considerados uma equipe; para que sejam definidas como tal, devem trabalhar juntas, interagir umas com as outras, possuir habilidades complementares e ter objetivos comuns a perseguir. **Equipes são mais que um “grupo de pessoas”.** Regra geral, as equipes são escolhidas, treinadas, motivadas, avaliadas, perseguem objetivos/metasp comuns, e, ao final, são recompensadas pelos resultados obtidos.

**Atenção** ▣ Equipes são mais que um simples grupo de pessoas – mas grupos podem evoluir e tornarem-se equipes se atuarem de forma colaborativa e perseguirem objetivos comuns.

**O Kaizen promove a melhoria através da eliminação de problemas identificados**, objetivando fazer melhor as atividades/tarefas e conquistar resultados específicos relacionados à satisfação dos clientes, ou relacionados com a redução de custos de fabricação, estoques e distribuição.

**Dez princípios encontram-se relacionados ao uso dessa ferramenta:** promover aprimoramentos contínuos; enfatizar os clientes; reconhecer os problemas abertamente; promover a discussão

aberta e franca; criar e incentivar equipes de trabalho; gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais; incentivar o relacionamento entre as pessoas; desenvolver a autodisciplina; comunicar e informar todas as pessoas; treinar e capacitar todas as pessoas.

### 8.3. Downsizing (Enxugamento)

A teoria que fundamenta o uso dessa ferramenta surgiu no final do século XX. O downsizing **promove redução de níveis hierárquicos** (mediante a fusão de departamentos ou gerências intermediárias) e **o enxugamento organizacional**, para reduzir as operações ao essencial do negócio (core business); e **transfere as operações não essenciais para terceiros** com capacidade de fazê-lo melhor e mais barato (terceirização).

**Atenção** ▣ O foco do *downsizing* é concentrar as atividades da empresa no que ela tem de melhor: na sua competência principal (*core business*).

O enxugamento substitui a cultura baseada na desconfiança e no policiamento externo (que utiliza um contingente excessivo de comandos e controles) por uma nova cultura, que investe em treinamento para a qualidade e apoia a inovação, a iniciativa e o comprometimento das pessoas.

O downsizing **reduz custos e aumenta a flexibilidade da organização e a capacidade de resposta às constantes mudanças no ambiente**. Ao mesmo tempo em que tem sido muito utilizada, tem sido criticada em face do grande número de demissões decorrentes do enxugamento.

### 8.4. Ciclo PDCA

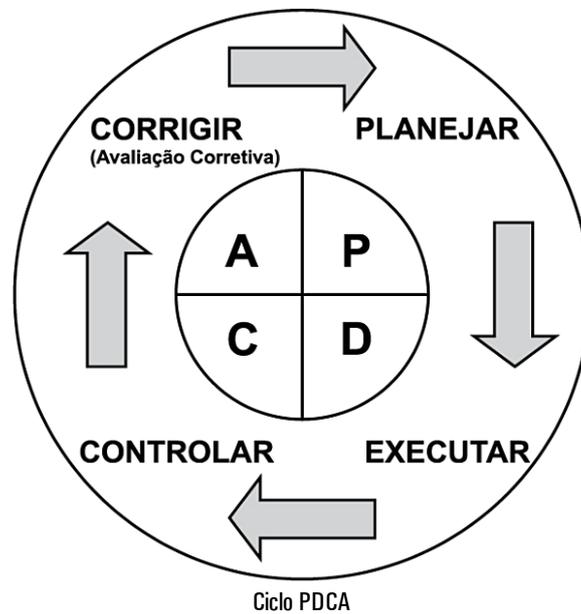
O Ciclo PDCA teve origem na década de 1920, com Shewhart, nos Estados Unidos, mas tornou-se conhecido como ciclo de Deming a partir de 1950, no Japão. Para o glossário do GesPública, **Ciclo PDCA é uma ferramenta que busca a lógica para fazer certo desde a primeira vez**.

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 usado para controlar e melhorar** as atividades de um processo.

O PDCA 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.

Também chamado Ciclo da Melhoria Contínua, o PDCA é uma “ferramenta oficial da qualidade”, utilizado em processos de trabalho com **vistas a maximizar a eficiência e alcançar a excelência de produtos e serviços**. Em regra, quando aplicado na melhoria de processos, significa estabelecer uma **nova diretriz de controle**, da qual decorre um novo nível de controle.

O PDCA **parte da insatisfação com o “estado atual das coisas”** e analisa os processos com vistas a realizá-los de maneira otimizada. Inclui as seguintes etapas: **planejamento** (Plan): estabelecer objetivos, metas e os meios para alcançá-los; **execução** (Do): executar as atividades propostas no planejamento; **controle/verificação** (Check/Control): monitora/controla a execução e verifica o grau de cumprimento do que foi planejado; **Ação Avaliativa/Corretiva** (Act to correct): identifica eventuais falhas e corrige-as, a fim de melhorar a execução das atividades.



O PDCA é uma ferramenta de **importância fundamental** para a análise e melhoria de processos organizacionais, para a eficácia do trabalho em equipe e para o alcance das metas estabelecidas.

### 8.5. Programa 5S

Criado no Japão, o Programa 5S proporciona melhor organização, arrumação, limpeza, asseio e disciplina, eliminando os desperdícios, aumentando a produtividade e criando um excelente ambiente de trabalho. **Senso significa** faculdade de apreciar, sentir, julgar. Os cinco sentidos estão promovendo mudanças nas organizações e dando sustentação aos programas de Qualidade e Produtividade.

Várias palavras diferentes vêm sendo utilizadas para definir as palavras japonesas que compõem os **5S**: Seiri – senso de utilização, seleção; Seiton – senso de ordenação, arrumação; Seisoh – senso de limpeza; Seiketsu – senso de asseio, saúde, padronização; Shitsuke – senso de autodisciplina, harmonia, educação.

**O 5S é um programa voltado para os funcionários**, que busca promover os bons hábitos no ambiente de trabalho, como forma de melhorar a produtividade.

Sua utilização pelas organizações vem proporcionando **vantagens** como: segurança no trabalho, hábitos em geral mais saudáveis, maior limpeza e organização, combate ao desperdício, melhoria nos relacionamentos, melhoria dos produtos e serviços, espírito de equipe, e melhoria geral do ambiente de trabalho.

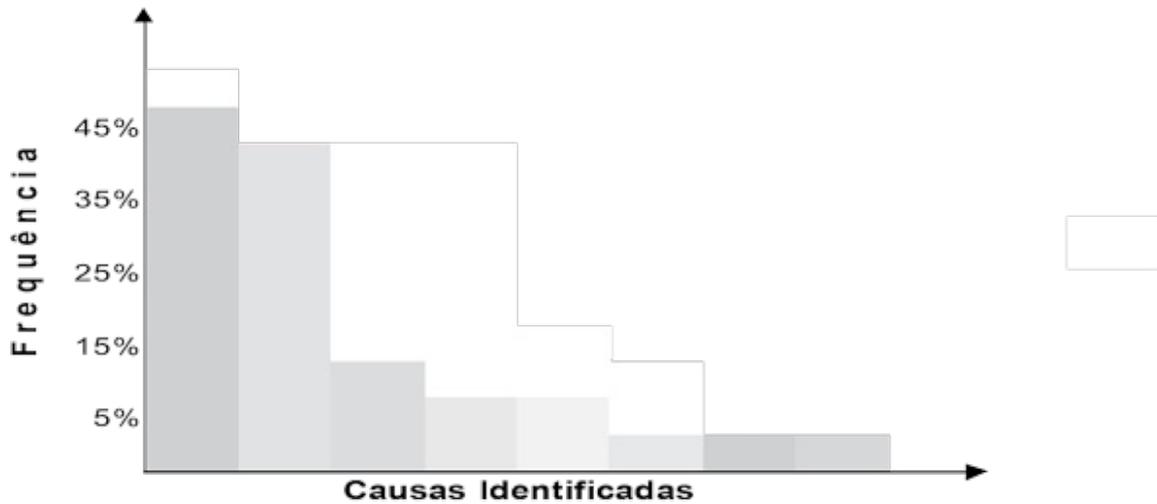
### 8.6. Diagrama de Pareto

Diagrama ou princípio de Pareto é **uma forma especial de gráfico de barras verticais** (histograma) que permite determinar quais problemas resolver e qual a prioridade. Esse histograma **direciona os esforços para os problemas mais importantes**, visto que permite selecionar e visualizar itens ou fatores em sua ordem crescente de importância, e utilizá-los para melhora da qualidade, redução de custos etc.

O diagrama de Pareto baseia-se em fatos e dados e poderá ser usado sempre que for preciso ressaltar a importância relativa entre os vários problemas ou condições, **no sentido de escolher o ponto de partida para a solução de um problema**: identificar a causa básica de um problema ou avaliar o progresso de uma operação. **Identifica as causas que mais se repetem nos problemas** que estão continuamente sendo enfrentados pela organização.

É uma das **ferramentas mais antigas** e considera que nem todos os itens merecem o mesmo

tratamento ou atenção da administração. Esse diagrama é também denominado de “80 por 20”. “Para ele, 80% do volume de problemas são constituídos por apenas 20% de eventos causadores”... “diagrama de barras verticais para dirigir a atenção aos problemas mais importantes e prioritários, localizados nas barras mais altas, deixando as barras mais baixas para constatação posterior” (Idalberto Chiavenato, 2006).



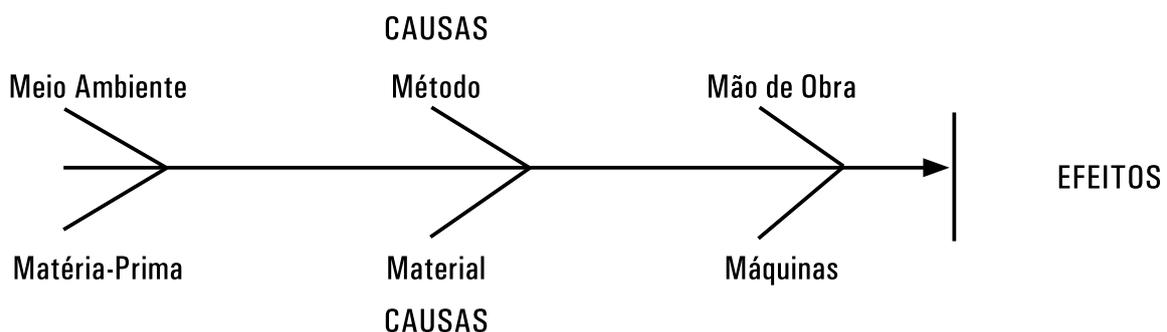
### 8.7. Diagrama de Ishikawa

Criado pelo químico japonês Kaoru Ishikawa, e também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de Peixe, **esse diagrama expressa, de modo simples e fácil, a série de causas e efeitos de um processo ou um problema.** O diagrama é uma forma sequencial e ordenada para se descrever ou separar todas as fases e partes de um problema.

**Parte-se dos efeitos dos problemas para a identificação das causas que o provocaram,** colocando-as em grau de importância da esquerda para a direita. Toda a equipe deve participar na identificação das causas, como forma de garantir que todas as causas potenciais sejam consideradas.

Para Idalberto Chiavenato (2004) a principal utilização dessa ferramenta é para “identificar as causas que geram os efeitos”. “A metodologia se baseia em quatro categorias de problemas situados na parte operacional de produção, os chamados 4M, a saber: método, mão de obra, material e máquina”. **Há autores que mencionam “5M;6M”** (todos relacionados mais à produção), mas esse diagrama pode ser utilizado para, a partir dos efeitos, identificar as causas de qualquer tipo de problema. “Pode ser utilizado também com outros propósitos, por permitir estruturar qualquer sistema que resulte em uma resposta (uni ou multivariada) de forma gráfica e sintética” (Qualidade Total, USP).

**Atenção** □ O diagrama pode ser utilizado para identificar as causas de qualquer problema. O nome “espinha de peixe” vem da semelhança do desenho gráfico com um peixe.



Modelo gráfico do Diagrama de Ishikawa.

## 8.8. Orçamento participativo

O orçamento participativo é **uma técnica orçamentária em que a alocação de alguns recursos contidos no orçamento público é decidida com a participação direta da população, ou através de grupos organizados da sociedade civil**, como a associação de moradores. Até o momento, sua aplicação restringe-se ao âmbito municipal: os municípios pioneiros nessa técnica foram Porto Alegre-RS e Santo André-SP, na gestão 1989-1992.

É um importante espaço de debate e decisão político-participativa. Nele, a população interessada decide as prioridades de investimentos em obras e serviços a serem realizados, a cada ano, com os recursos do orçamento. Essa técnica orçamentária **estimula o exercício da cidadania**, o compromisso da população com o bem público, e gera corresponsabilização entre governo e sociedade sobre a gestão dos recursos públicos.

Alguns autores destacam o **caráter educativo desse orçamento**, visto que proporciona à comunidade local o conhecimento dos principais problemas enfrentados pela cidade, assim como das limitações orçamentárias existentes. Ou seja, pode-se perceber que o “buraco da sua rua” é menos importante que a construção de um posto de saúde no bairro vizinho. Nesse processo, o cidadão deixa de ser um simples coadjuvante para ser protagonista ativo da gestão pública.

**Atenção** ▣ O principal benefício do orçamento participativo é a democratização da relação do Estado-sociedade com fortalecimento da democracia.

Vale ressaltar que **somente são colocados para decisão da população uma parte dos recursos disponíveis para investimentos**, e a participação do cidadão ocorre no momento de elaboração e muito timidamente na fiscalização de sua execução.

Esse mecanismo foi reforçado pela LRF,

Art. 48, parágrafo único: 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.

A partir da elaboração do PPA (2004-2007), o Governo Federal procurou ampliar os meios de participação da sociedade na elaboração, implementação e controle dos orçamentos, **mas ainda não se pode falar em orçamento participativo no âmbito federal**. Nesse mesmo sentido, a Câmara dos Deputados, através das audiências regionais para debate sobre o orçamento público, pretende estimular a participação direta da sociedade na sua elaboração, **mas ainda está muito distante de configurar esse tipo de orçamento**.

**Atenção** ▣ O Orçamento participativo aplica-se apenas aos municípios e de forma facultativa.

## 8.9. Reengenharia

A reengenharia surgiu na década de 1990, com Hammer e Champy, como uma **forma de responder às intensas mudanças** globais ocorridas nos cenários econômicos, tecnológicos e culturais. É baseada nos princípios da quebra de departamentalização e desburocratização, com ênfase nos processos que geram valor para o cliente. A reengenharia foca os processos, e **repensa conceitos, métodos e sistemas**: primeiro define o que precisa ser feito e somente depois se preocupa em como fazer.

**Para Hammer e Champy a reengenharia é** “a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos tais como custos, qualidade, serviço e velocidade”.

**A reengenharia provoca fortes alterações na organização**, “representa uma reconstrução e não

simplesmente uma reforma”. Não é utilizada para “fazer reparos rápidos ou mudanças cosméticas na engenharia atual, mas fazer um desenho organizacional totalmente novo e diferente”. A reengenharia utiliza palavras-chaves como: “fundamental, radical, drástica e processos” (Chiavenato, 2004).

**Atenção** □ São palavras-chaves que identificam a reengenharia: **fundamental, radical, drástica, processos.**

A **reengenharia de processos** apresenta-se como uma revolução que **rompe os paradigmas tradicionais de administração**. Na reengenharia, **o nível de mudança é radical** e ocorre de uma só vez, promovendo mudanças na estrutura e na cultura, e apresentando **dois componentes principais**: a tecnologia da informação e os recursos humanos. Fator crítico de sucesso para a reengenharia são as pessoas, que devem ser preparadas e incentivadas a participar da mudança. A Tecnologia da Informação – TI – é fator-chave no processo de reengenharia; é ela que possibilita a inovação, as novas maneiras de se fazer melhor, mais rápido e com menores custos. Regra geral, os processos de reengenharia envolvem um novo sistema de informações, um novo software organizacional.

A **reengenharia é uma forma de intervenção estratégica para adaptar as organizações às mudanças no ambiente em que atuam**. Ela utiliza a tecnologia para “fazer mais com menos”, para transformar a organização **com vistas** a: aumentar a satisfação dos clientes; melhorar a qualidade dos produtos e serviços; e reduzir custos operacionais. A reengenharia não pode ser confundida com a utilização da tecnologia apenas para melhorar os processos ou para fazer mais rápido o trabalho.

**Atenção** □ A reengenharia poderá abranger uma área apenas, ou toda a organização.

São **objetivos** principais da reengenharia:

- aumentar a qualidade dos produtos e serviços;
- aumentar a satisfação dos clientes quanto aos produtos/serviços;
- ampliar a competitividade da organização;
- aumentar a produtividade, reduzir custos e aumentar o lucro;
- melhorar a flexibilidade e facilitar a adaptação às mutações no ambiente;
- facilitar e simplificar as operações.

Há **dois tipos de reengenharia** segundo os autores da matéria: a reengenharia de negócios e a reengenharia de processos. **A primeira** pode alterar, inclusive, a visão da organização e o seu negócio; e **a segunda** começa com os negócios já definidos e redefine os processos. Um novo negócio pode ser construído mediante a aquisição de empresas detentoras de know-how na área desejada.

Reengenharia de negócios

Reengenharia de processos

□ Pode redefinir o negócio

□ Só redefine processos

O projeto de reengenharia envolve **dois momentos**: o antes e o depois, e **no meio deles encontra-se a mudança planejada**. Muda-se a tecnologia (equipamentos e software), mudam-se os processos (meios de como fazer), mudam as pessoas (cultura organizacional) e muda-se a estrutura organizacional.

Dentre as **principais mudanças** verificadas nos processos de reengenharia destacam-se:

- Mudam-se os departamentos funcionais para equipes de trabalho;
- Mudam-se as tarefas simples para multidimensionais e coletivas;
- Muda-se o treinamento básico para a educação continuada;
- Muda-se a medida de desempenho e a forma de remuneração, agora baseada nos resultados efetivos;
- Mudam-se os gerentes, de supervisores para instrutores/facilitadores;
- Mudam-se as estruturas, de hierárquicas para achatadas/horizontalizadas.

## Processo de elaboração

**Reengenharia significa abandonar os processos existentes e começar do zero.** Primeiro se define o que deve ser feito e depois se estabelece como fazer (Hammer, 1990). **É um processo** top-down (de cima para baixo), visto que abrange investimentos e riscos; envolve estudos e pesquisas; exige mudança e capacitação das pessoas; além, é claro, de criatividade e muita coragem.

Antes, porém, de optar pela reengenharia, é preciso mapear os processos e conhecer os sistemas e as tecnologias utilizadas pela empresa, pois a maior parte dos recursos gastos no projeto de reengenharia serão destinados a compreender e redocumentar os processos e sistemas existentes.

**Não há consenso quanto às etapas que envolvem a reengenharia**, no entanto, identificamos algumas tendências: **a primeira** percorre as etapas: desenvolvimento da visão de processos, definição dos objetivos do projeto, detalhamento da proposta de solução, visualização da solução, projeto de solução e implemento da solução; **a segunda** prefere as fases: posicionamento para a mudança, identificação dos processos existentes, recriação dos processos e transição para o novo sistema. Ainda há o fato de que algumas reengenharias tratam exclusivamente de sistemas (softwares organizacionais).

Portanto, **as etapas/fases a seguir apresentadas não constituem um modelo rígido**, mas visam apenas facilitar a compreensão do processo de elaboração:

- **Desenvolvimento da visão de processos:** despertar nas pessoas a visão dos processos organizacionais (educar para ver além dos departamentos);
- **Definição dos objetivos da reengenharia:** a alta administração deve identificar, definir e disseminar os objetivos pretendidos com a reengenharia;
- **Constituição da equipe de reengenharia:** trata-se de uma equipe multidisciplinar envolvendo gestores, programadores e usuários, encarregada do desenvolvimento e implementação do projeto de reengenharia;
- **Análise e especificação dos requisitos:** documentação dos sistemas/processos e remapeamento/recriação dos processos, com especificação funcional e técnica dos elementos do projeto e dos novos sistemas/processos pretendidos;
- **Definição do processo de implementação:** momento de escolher a estratégia de implementação: implantar em bloco, em que todas as mudanças são postas em prática de uma só vez; ou de forma incremental, em que as mudanças são implementadas em etapas;
- **Testes e treinamento:** os testes servem para provar que o novo sistema/processo é melhor do que o antigo, e o treinamento capacita as pessoas para a nova forma de se fazer.

**Atenção** □ De maneira **bem simples**, a reengenharia é o redesenho dos processos organizacionais com desenvolvimento e implantação de um novo *software* (sistema de informação), readequação da estrutura e treinamento do pessoal para utilizá-lo. Mas esse novo “jeito” de fazer **muda cultura, muda estrutura e muda processos**.

A **reengenharia é uma atividade permanente** que acompanha as mudanças no ambiente, na tecnologia e nas variáveis do negócio. Portanto, as empresas deverão ter em mãos, e bem definido, o mapeamento de todos os seus processos, a fim de que as alterações possam ser implementadas rapidamente, sem grande consumo de recursos, tornando-se um diferencial competitivo para a organização.

A **reengenharia não deve ser confundida com outras ferramentas**. Ela **não é**: melhoria, downsizing, reestruturação, reorganização, simplificação, automação etc.

A reengenharia logo perdeu seu encanto, pois, **na prática**, falhou em seus propósitos e demonstrou falta de agilidade e flexibilidade frente às mudanças. A partir da virada do século surgiu a “reengenharia da reengenharia”: a Gestão de Processos de Negócios, conhecida pelo termo BPM-Business Process Management (esse conteúdo encontra-se no Capítulo 15).

## 8.10. Impacto das tecnologias nas organizações

As novas tecnologias vêm sendo amplamente utilizadas nas organizações públicas e privadas com a **finalidade de**: aumentar a competitividade, melhorar a qualidade de produtos e serviços, reduzir custos operacionais, minimizar esforços, facilitar o processo de comunicação e, principalmente, atender às necessidades dos clientes em geral.

Em regra, o resultado mais marcante nas **empresas privadas** tem sido a redução do preço final dos produtos para o cliente consumidor, e na **Administração Pública** tem sido o aumento e a diversificação dos serviços oferecidos pela internet.

Principais impactos da tecnologia	▣	Setor privado	Redução do preço final do produto
	▣	Setor público	Ampliação dos serviços pela internet

Essa transição para a era da tecnologia e do conhecimento implicou mudanças que afetaram fortemente as organizações. O impacto nas organizações, decorrente da utilização das novas tecnologias, **abrange duas questões centrais**: a estrutura/organização das empresas e as pessoas.

**Nas organizações**, a adoção de novas tecnologias alterou a estrutura organizacional em função da rapidez das informações, alteração no conteúdo das tarefas e integração de todas as áreas, permitindo acesso às informações em tempo real pela direção. Isso possibilitou a centralização das informações e a **eliminação de níveis hierárquicos** – sem prejudicar o controle sobre o desempenho das pessoas e resultados da organização. A **estrutura hierárquica** piramidal foi substituída pelo modelo horizontal em redes. No **modo de fazer** (processos), as transformações afetaram a **natureza do trabalho**, que passou de manual para eletrônico, alterando drasticamente as tarefas realizadas. Diminuiu-se o tempo de realização das tarefas, e cada funcionário passou a ser mais cobrado sobre a qualidade de seus serviços. Os **empregos** diminuíram nas indústrias, mas aumentaram no setor técnico-eletrônico e de serviços. A **cultura** tradicional de “o que está dando certo não se mexe” mudou para a cultura do aprendizado e da inovação.

Christiane Ogassawara (2009), amparada em orientações da Fundação Nacional da Qualidade (2006), cita alguns **fatores que influenciaram as mudanças na gestão organizacional**:

O surgimento de um novo modelo de comunicação, atuação e relacionamento, tendo como base o conhecimento e a cultura organizacional; As organizações passaram a focar em competências específicas, concentrando-se em executar o que consideram ser excelentes e delegar a terceiros outras atividades; As tradicionais estruturas piramidais nas organizações

cedem espaço para a interdependência das organizações em redes; A liderança também é retratada de forma diferenciada, não sendo vista apenas nas funções de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, mas, sim, na figura de um intermediador entre as entidades que estabelecem relações com a organização, tendo o papel de perpetuador da cultura e dos valores da organização; A inovação passou a ser tema central nas organizações, tanto interna como externamente, devido às constantes mudanças; A educação e o aprendizado foram inseridos nas organizações, passando a ser um processo permanente no qual as organizações aprendem e ensinam; Foco no conhecimento tácito das pessoas e no conhecimento interno da organização que contribuem para a geração de valor na organização; Entrelaçamento da sociedade e do meio ambiente, sem limites determinados, no qual as organizações são vistas como sistemas vivos e interdependentes.

**Os principais impactos verificados nas organizações foram:**

- as organizações mudaram de sistemas fechados para sistemas abertos, com formas mais flexíveis de gestão;
- o próprio negócio, a razão de ser da organização, pode mudar (em muitas, mudou);
- a estruturação do trabalho mudou da visão do controle para a de facilitação do aprendizado, com diminuição de níveis hierárquicos;
- a gestão por processos substituiu os departamentos, reduzindo tempo e custos, e proporcionando melhores resultados;
- o ciclo de produção foi reduzido (agora é feito em menor tempo);
- a estrutura real e rígida vai cedendo espaço para estruturas virtuais flexíveis;
- o controle in loco cede lugar ao monitoramento realizado a distância;
- a comunicação formal escrita desloca-se para a comunicação em rede, virtual;
- as redes virtuais estão quebrando as hierarquias formais e permitindo o acesso direto de funcionários às autoridades superiores;
- o principal recurso das organizações tornou-se o conhecimento (junto com as pessoas);
- os relatórios periódicos cederam lugar aos relatórios virtuais em tempo real;
- as mudanças eventuais tornaram-se mudanças constantes;
- a cultura tradicional mudou para a cultura do aprendizado e da inovação.

**Atenção** □ Quanto mais desprovida de tecnologia for a empresa, e quanto mais manual forem os procedimentos – maior será o impacto.

**Os principais impactos verificados quanto às pessoas foram:**

- a figura do chefe está desaparecendo e em seu lugar está surgindo o líder: um facilitador, mobilizador e motivador da força de trabalho;
- a cultura do emprego seguro/estável está cedendo lugar a empregos transitórios;
- exigência de ampliação das competências relacionadas ao emprego, desde como utilizar o computador/tecnologias até o aprendizado de novas funções;
- o relacionamento interpessoal se profissionalizou – antes o contato era mais direto; hoje é mais a distância, mais racional, e mais frio;
- o treinamento eventual mudou para treinamento constante (capacitação contínua);
- o emprego burocrático (trabalho manual) cedeu lugar para o emprego tecnológico (trabalho eletrônico);
- o trabalho individual mudou para trabalho em grupo (ou trabalho em equipe);
- surgiu o trabalho virtual a distância, realizado através de listas de discussão, fóruns, chats, teleconferência, telefone etc. – o que exige mais disciplina;
- importância cada vez maior do conhecimento e de competências intelectuais;

- as redes virtuais permitem acesso direto a autoridades superiores, rompendo assim a hierarquia tradicional.

**Atenção** □ Quanto menor for o grau de instrução científica e as competências próprias dos funcionários, maior será o impacto.

No atual contexto de mudanças e inovações, **as organizações que obterão os melhores resultados são as que possuem um forte compromisso com o aprendizado:** de sua força de trabalho em sentido amplo e também em nível organizacional.

## Capítulo 9

# Qualidade

**Atenção** □ Qualidade, Excelência e Cliente-Cidadão – são termos **interrelacionados e complementares**, aqui separados apenas para fins didáticos. Assim, torna-se indispensável a leitura do Capítulo 10.

Os escritos ligados à qualidade tiveram origem nos Estados Unidos nas primeiras décadas do século XX, com W.E. Deming. **Deming apregoava 14 princípios para a conquista da qualidade nas organizações.** São eles: estabelecer a constância de propósito para melhorar o produto e o serviço; adotar a nova filosofia: a qualidade; acabar com a dependência da inspeção em massa (a inspeção não melhora a qualidade, é preciso melhorar o processo); cessar a prática de avaliar as transações com base nos preços; melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço; instituir o treinamento em serviço, permanentemente; instituir a liderança (os administradores não devem ser chefes-supervisores, mas líderes motivadores); afastar o medo (a organização deve oferecer segurança às pessoas para que possam exprimir livremente questionamentos e ideias); eliminar as barreiras entre as áreas e o meio (desenvolver trabalho em equipe); eliminar slogans, exortações e metas para os empregados; eliminar as quotas numéricas (avaliar qualidade e não quantidade); remover as barreiras ao orgulho da execução (quem executa deve ter o mérito da execução); instituir um sólido programa de educação e aperfeiçoamento; agir no sentido de concretizar a transformação.

No entanto, para os Estados Unidos, as primeiras décadas do século XX foram um período em que se vendia tudo o que era produzido, e o controle estatístico da qualidade de Deming caiu no esquecimento. **O Japão, que fora destruído pela guerra, acolheu as ideias de Deming,** que foi àquele país em 1947, e definitivamente em 1950. Deming desenhou um fluxo que ligava o fornecedor ao cliente, passando pela produção, juntamente com a frase “quanto maior for a qualidade menores serão os custos de produção”. Os japoneses acolheram suas ideias e passaram, em duas décadas, a ser grandes exportadores de produtos, com alta qualidade e tecnologia, para os principais países do mundo. Os Estados Unidos somente “acordaram” para a questão da qualidade ao final da década 1970, e mais fortemente na década de 1980, devido à avalanche de produtos japoneses em seu país, com os quais não conseguiam competir com alguma vantagem.

Ressalte-se que **o conceito de qualidade (originário das organizações privadas) varia bastante ao longo da literatura.** Era tido **inicialmente** como um conjunto de procedimentos para detectar desvios de especificações técnicas de um produto ou serviço: um produto “sem defeitos” era tido como um produto de qualidade. Para José Vital (2003), o termo qualidade **materializa-se** através de ações e procedimentos em sintonia com a reestruturação do seu universo produtivo, em disputa por mercados, segmentos econômicos e clientes, por aumento da produtividade, diminuição dos custos e aumento da taxa de lucro.

A qualidade apresentava dois enfoques: o **primeiro relacionado a resultados**, em que qualidade significa produtos que satisfazem às necessidades do cliente e assim proporcionam lucros para a organização; e o **segundo relacionado a custos**, em que qualidade significa a ausência de erros ou defeitos. Mas Deming logo passou a utilizar um conceito de qualidade que incluía o cliente:

“atender as necessidades e expectativas dos clientes e por um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

O conceito de qualidade **evoluiu** para a visão da satisfação do cliente, e **hoje é definido como qualidade total**, cujo foco principal das ações é o cliente. **Qualidade** é a “totalidade de características de um ente (organização, produto, processo etc.) que lhe confere a capacidade de satisfazer às necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos” (ISO 9000).

Nesse contexto, a qualidade **põe em primeiro lugar o cliente**, suas preferências e sua satisfação, e desloca para o segundo plano os interesses da organização. Assim, os produtos e serviços devem ter qualidade para satisfazer às necessidades dos clientes e, se possível, superar suas expectativas.

A “**qualidade total** é a preocupação com a segurança e a qualidade do produto ou do serviço, a cada passo do processo, desde a entrada dos insumos até a utilização pelo cliente e a verificação de sua satisfação” (José Monteiro, 1991). Para o Ipea (1991), **qualidade total** é um novo modelo gerencial, fundado na motivação e participação de todo o pessoal na estrutura organizacional formal. Seus resultados se materializam, continuamente, em todas as facetas da instituição, traduzidos, sobretudo, em bem-estar de seus empregados e satisfação de seus clientes.

A **qualidade total representa, então, a busca da satisfação do cliente e de todos os demais interessados, e a busca da excelência organizacional**, mediante a ação sinérgica em que o todo sobrepuja a soma das partes. Na qualidade total também se busca a redução de custos, que, regra geral, é obtida mediante a redução do desperdício.

Com a qualidade total surgiram os conceitos de gestão e de controle da qualidade. A “**Gestão da Qualidade Total – TQM** – é o gerenciamento de todos os elementos, internos e externos à empresa, relacionados com o empreendimento, para avaliar o grau de eficiência e eficácia”. A TQM foca a qualidade do gerenciamento do negócio, abrangendo de forma sistêmica a gestão do processo produtivo e a gestão organizacional. O “**Controle Total da Qualidade – TQC** compreende as atividades de controle em todas as fases das quais depende a satisfação do cliente”.<sup>47</sup>

Em termos de **gestão**, a qualidade teve início com a técnica de “inspeção em massa”, evoluiu para o “controle estatístico da qualidade” e deste para a “gestão da qualidade total”. Quanto ao controle da qualidade, no contexto da qualidade total, ele é feito pelas equipes, de forma descentralizada.

## Normas ISO

ISO é o nome usual da Organização Internacional de Padronização, fundada em 1947, com sede na Suíça, que congrega os organismos de normatização dos diversos países, e tem como **principal atividade** elaborar padrões para especificações e métodos de trabalho nas mais diversas áreas da sociedade, exceto no setor eletroeletrônico. O Brasil é representado pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. O **objetivo** dessa organização é promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, visando facilitar o comércio internacional de bens e serviços. As normas ISO devem ser revisadas ao menos uma vez a cada cinco anos. A série 9000 é a que se refere ao sistema de **gestão da qualidade** das empresas. As normas ISO não garantem qualidade; certificam “processos” que asseguram que os produtos fabricados segundo este processo apresentarão as mesmas características e o mesmo padrão de qualidade.

**Atenção** □ Normas ISO, por si só, não garantem a qualidade.

**Resumindo:** As normas ISO se referem à normatização dos processos existentes em uma

organização, que serão executados por todos os envolvidos. Seguindo os padrões validados, em tese, os produtos e serviços deveriam apresentar qualidade, mas isso a ISO não garante: ela só assegura padrões.

Uma vez normatizados os processos e certificados pela ISO, várias são as **vantagens para as empresas**, entre elas: maior credibilidade da empresa no mercado consumidor; maior competitividade dos produtos e serviços; maior facilidade de comércio internacional. Do ponto de vista operacional interno, tem como principais benefícios o registro do conhecimento (processos de trabalho) e a facilidade na substituição de trabalhadores em caso de necessidade.

Várias ferramentas são utilizadas com a finalidade de melhorar a qualidade de produtos e serviços nas organizações privadas e também nos entes públicos, por exemplo: PDCA, Benchmark, Diagrama de Ishikawa, 5S etc.

**Atenção** □ Na iniciativa privada, a gestão da qualidade não é mais um diferencial competitivo, **mas condição essencial para a sobrevivência da organização no mercado.**

### 9.1. Qualidade na Administração Pública

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.

**Atenção 1** □ Na Administração Pública a qualidade é entendida como a satisfação das necessidades e expectativas do usuário-cidadão.

**Atenção 2** □ A aplicação dos princípios da qualidade na área pública tem como **objetivo final** a melhoria da qualidade de vida da população.

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	<b>Principal</b>	□ Atendimentos das necessidades do cidadão
	<b>Também visa</b>	□ Redução do custo dos serviços
	<b>Também visa</b>	□ Melhora contínua 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”.

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.

## 9.2. Breve 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:

1<sup>o</sup> – 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<sup>o</sup> – 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; conseqüentemente, a melhor estrutura organizacional pode ser escolhida em cada caso; 3<sup>o</sup> – a avaliação do **modelo de gestão** — do grau de atendimento e dos critérios de excelência de gestão; 4<sup>o</sup> – 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, através do Decreto nº 5.378. Segundo consta em sua página oficial, o GesPública é o resultado da evolução histórica de iniciativas do Governo Federal para a promoção da gestão pública de excelência. Tem como **principais características**: ser essencialmente público, ser contemporâneo, estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade e ser federativo.

O GesPública deverá contemplar a **formulação e implementação** de medidas integradas de transformação 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.

O novo programa: tem a **missão** de promover a excelência em gestão pública; tem a **finalidade** de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do país; e tem como **objetivos**:

- Eliminar o **déficit institucional**, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal.
- Promover a **governança**, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas.
- Promover a **eficiência**, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública.
- Assegurar a **eficácia e efetividade** da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados.
- Promover a **gestão democrática**, participativa, transparente e ética.

GESPÚBLICA	MISSÃO	Promover a excelência em gestão pública
	FINALIDADE	Melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão
		Aumentar a competitividade do país
	OBJETIVOS	Eliminar o Déficit Institucional
		Melhorar a Governança
		Aumentar a Eficiência

		Assegurar a Eficácia e a Efetividade da Ação Governamental
		Promover uma Gestão Democrática

GesPública: missão, finalidades e objetivos.

Para cumprir sua missão, o GesPública atua em **quatro frentes**: avaliação do sistema de gestão; prêmio nacional da gestão pública; gestão do atendimento; e desburocratização. Os **critérios de excelência** do prêmio nacional da qualidade utilizados para avaliação e premiação dos entes públicos são: liderança; estratégias e planos, cidadãos; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; e resultados.

A **implementação do GesPública conta com apoio de um Comitê Gestor que deverá:**

1. mobilizar os órgãos e entidades da Administração Pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;
2. apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;
3. orientar e capacitar os órgãos e entidades da Administração Pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e
4. desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da Administração Pública Federal.

Pela **primeira vez** um programa de qualidade inclui formalmente a dimensão da efetividade.

**Atenção** ▣ O GesPública não se restringe ao Governo Federal, mas apoia e fomenta a melhoria da gestão pública também nos níveis estadual e municipal, bem como junto aos poderes Legislativo e Judiciário. Seu grande foco é na gestão.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que **é preciso ser excelente sem deixar de ser público**. Esse modelo, portanto, está alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública (princípios) e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. **Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.**

Excelência em Gestão Pública

▣

Princípios Constitucionais

▣

Fundamentos da Gestão Contemporânea

Princípios Constitucionais



*Ser público*

Fundamentos da excelência



*Ser contemporâneo*

Excelência em gestão pública. Fonte: Semana Orç. Fin. e Contr. Públicas do Gov. Federal.

O GesPública utiliza/disponibiliza as seguintes **ferramentas**: **autoavaliação** – verifica o grau de aderência dos processos gerenciais de um ente público em relação ao Modelo/Critérios de Excelência em Gestão Pública; **carta de serviço** – metodologia utilizada para tornar a organização mais acessível e transparente para o cidadão, disponibilizando informações sobre como acessar os

serviços prestados por ela e quais são os compromissos e os padrões de atendimento estabelecidos; **padrão de pesquisa de satisfação** – é uma metodologia de pesquisa de opinião padronizada, que investiga o nível de satisfação dos usuários de um serviço público; **guia de gestão de processos** – é o instrumento que orienta a modelagem e a gestão de processos voltados ao alcance de resultados; e **guia “d” simplificação** – é o instrumento que visa à simplificação de processos, atividades e normas.

Decreto presidencial declarou **o ano de 2009 como o Ano Nacional da Gestão Pública**. As ações relacionadas ao evento envolveram: a implantação de Novo Portal da Gestão Pública, fóruns permanentes de debates sobre gestão pública, ciclo de debates específicos, seminários, oficinas e atividades de fomento e apoio à melhoria da gestão nos níveis Federal, estadual e municipal. Diversas atividades foram realizadas no sentido de fortalecer a comunicação das soluções em gestão pública.

Ainda em 2009, o decreto-cidadão (6.932) criou medidas para melhorar os serviços públicos e o atendimento aos cidadãos; dentre elas, a **carta de serviços**: que fornece informações à sociedade sobre os serviços prestados pela entidade; informa como acessar/utilizar esses serviços, e o compromisso da entidade com os padrões de qualidade desses serviços.

PROGRAMAS DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL					
ANO	1991	1996	1998	1999	2005
<b>Programa</b>	PQP – Programa Qualidade e Produtividade na Adm. pública	PQP – Programa Qualidade e Participação	Prêmio Nacional de Qualidade (Sub-Programa)	PQSP – Programa Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
<b>Finalidade</b>	Sensibilização e capacitação	Avaliação e premiação	Premiação	Melhorar gestão e serviços	Melhorar serviço e aumentar a competitividade
<b>Área de atuação</b>	Interna	Interna e Externa	Interna e Externa	Externa (Predominante)	Externa (Predominante)
<b>FOCO</b>	Técnicas e Ferramentas	Gestão e Resultados	Melhores práticas	Resultado e satisfação do Cidadão	Gestão por resultados orientada para o cidadão
<b>Dimensão</b>	Eficiência	Eficiência e Eficácia	Crítérios de Excelência do PNO	Eficiência e Eficácia	Eficiência, eficácia e Efetividade

Histórico e características dos programas de qualidade.

# O Cliente<sup>48</sup> na Gestão Pública e a Excelência em Serviços Públicos

**Atenção** □ Qualidade, Excelência e Cliente-Cidadão – são termos **inter-relacionados e complementares**, aqui separados apenas para fins didáticos. Assim, torna-se indispensável a leitura do Capítulo 9.

A administração burocrática não tinha preocupação com o cidadão e com o atendimento de suas necessidades. Preocupava-se com os procedimentos internos (com os meios) e consigo mesma – e dava pouca importância aos resultados efetivos. Para a administração burocrática o cliente-cidadão era visto apenas como alguém que pagava impostos.

O termo **cliente tem sua origem no setor privado** e influenciou fortemente a reforma do Estado. A insatisfação do cliente-usuário com os serviços públicos no período pré-reforma de 1995 era notória. Os serviços prestados pela Administração Pública eram considerados ineficientes, caros e de pouco valor para o usuário.

Sem desconsiderar a iniciativa de Helio Beltrão através do Programa Nacional de Desburocratização (1979), foi com o advento da administração gerencial (novo gerencialismo público) que a orientação para o cliente-cidadão foi incorporada à Administração Pública (de forma lenta, gradual e contínua).

No meio público o **conceito de “foco no cidadão” é mais apropriado do que “foco no cliente”**, visto que, na Administração Pública, os princípios constitucionais como a eficiência devem primeiro atender aos valores democráticos (normas legais, lealdade, imparcialidade, equidade, justiça) – além disso, a atuação do ente público não se restringe aos seus clientes, mas abrange todos os cidadãos da comunidade. O sentido democrático apregoa maior participação do cidadão no meio público; orienta a atuação do Estado para o atendimento dos usuários; e proporciona mais transparência nas decisões, ações e relações do Estado com o cidadão e com a sociedade.

Para Geoff Dinsdale e Brian Marson (2000), cidadão é o “membro de uma comunidade (em âmbito nacional, estadual e local), possui certos direitos e está limitado por certos deveres e obrigações”. Já o termo usuário (cliente) é diferente, pois “um usuário não precisa ser um cidadão, mas, por necessidade, é um receptor direto de um serviço”.

De acordo com Marcelo Coutinho (2000), as **principais críticas** para o termo “cliente” são **distância entre governo e cliente**: o termo cliente tira o cidadão da posição de titular da coisa pública; o Governo torna-se um instrumento de consumo e perde-se o sentido de comunidade que a coisa pública propicia; **a relação Governo e sociedade fica atenuada**: os clientes têm diferentes opiniões; lutam pelo atendimento de demandas específicas; têm papéis diferentes – e o Governo, seus órgãos e entidades têm muitos clientes (não é possível atender adequadamente aos muitos clientes com interesses mutantes). O termo cidadão pressupõe, no mínimo, equidade de tratamento; **clientes podem escolher**: na atividade privada os clientes escolhem os serviços entre diversos prestadores, e quando não estão satisfeitos escolhem outro prestador – o que não é possível no meio público. Acrescente-se que o **cliente deseja sempre níveis mais altos de serviço**

aliados a custos menores, enquanto o cidadão pode aceitar que recursos para melhoria de serviços sejam utilizados em questões mais urgentes/necessárias. Além disso, **clientes se limitam a procurar novos prestadores/fornecedores** para suas necessidades, enquanto que o cidadão tem, geralmente, poder de voto, e com ele pode influir no futuro da nação.

**Mesmo criticado, o termo “cliente do serviço público” continua sendo utilizado.** Ele se encontra ligado aos serviços que a Administração Pública deve prestar para atender ao usuário dos serviços públicos: o cliente-cidadão.

Dentro do conceito da nova Administração Pública e do plano diretor de reforma do Estado de 1995, a orientação pública para o cidadão foi questão determinante. **O cidadão deixou de ser visto apenas como financiador para ser visto como usuário; como principal destinatário das ações e serviços públicos:** a Administração Pública deveria reorientar sua atuação para que o cliente-cidadão e suas necessidades guiassem a atuação e a prestação dos serviços públicos.

A quebra do paradigma burocrático e o advento da nova Administração Pública encontram fundamentos nos **princípios da confiança e da descentralização** das decisões, formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade – com controle a posteriori dos resultados e **orientação para cliente-cidadão**. Nesse mesmo sentido, o livro reinventando o Governo (apresentado como uma resposta às dificuldades e aos inúmeros desafios encontrados pelos governos), **reforça a orientação clara quanto ao foco no cidadão:** colocar o cidadão como a razão da existência do ente público e facilitar sua participação nas decisões e na fiscalização da atuação administrativa, além de ouvir sua voz: sugestões, queixas, elogios.

Segundo Ana Soares (2002),

administrar com foco no cidadão significa determinar parâmetros de eficácia de acordo com as necessidades do cidadão-usuário”; significa que as medidas de avaliação devem incorporar o que o “cidadão-consumidor define como bom resultado.

A provisão de serviços para a Administração Pública gerencial (novo gerencialismo público) deve tomar como referência a satisfação do cidadão – o que implica conhecer suas necessidades, exigências e desejos. **Essa atitude gera uma dupla ação:** a Administração Pública deve identificar quem são seus usuários, quais são suas necessidades, o que tem/gera valor para o usuário, e se os serviços prestados estão atendendo a essas necessidades; o cidadão-usuário, por sua vez, deve conhecer o funcionamento administrativo público, tomar conhecimento de suas dificuldades, identificar quem são os responsáveis pela atuação e pelo controle da Administração Pública, e fiscalizar essa prestação de serviços.

Por exemplo, no âmbito do programa Governo Eletrônico encontram-se definidas várias **diretrizes** para garantir o foco no cidadão: a internet deve ser tratada como canal de comunicação entre Governo e sociedade, permitindo a participação popular e a interatividade com os cidadãos; os sítios e serviços online do Governo Federal devem ser estruturados de acordo com os assuntos de interesse e perfil do público-alvo; os sítios e serviços online do Governo Federal devem utilizar tecnologias inclusivas e não excludentes, e oferecer garantia de acesso universal, abrangendo portadores de necessidades especiais, cidadãos de baixa escolaridade e usuários de diversas plataformas; os serviços online devem ser oferecidos com base nos “eventos da vida” do cidadão.

Existem vários tipos de clientes (ou cidadãos). Os citados por David Osborne e Peter Plastrik (1997) são:

**Clientes primários:** são aqueles para os quais os serviços foram criados – compreendem os grupos e indivíduos beneficiados diretamente com a prestação dos serviços públicos;

**Clientes secundários:** são os grupos e indivíduos que se beneficiam de forma indireta da prestação dos serviços públicos;

**Stakeholders:** compreende os demais interessados, que de algum modo são afetados pelo desempenho da Administração Pública;

**Compliers:** compreende todos os que encontram-se abrangidos pela atuação administrativa, que se submetem às normas emanadas da Administração Pública.

Clientes Primários	□ São diretamente beneficiados pelos serviços públicos
Clientes Secundários	□ São beneficiados de forma indireta pelos serviços públicos
Stakeholders	□ São os demais interessados no desempenho da Adm. Pública
Compliers	□ São os que se submetem às normas emanadas da Adm. Pública

**Mas o que é satisfação do cidadão-usuário?** Segundo Philip Kotler (2000), a “satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto/serviço em relação às expectativas do cliente”.

Para responder a essa pergunta a Administração Pública gerencial adota o conceito de qualidade: **se o cliente está satisfeito com os serviços públicos, é sinal de que eles têm qualidade.** Essa vinculação do conceito de qualidade com o conceito do cliente está de acordo com a doutrina. Para Philip Kotler (2000), “a qualidade é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes”. Valéria Moreira (2008) entende que “a qualidade do atendimento inicia uma reação em cadeia de sucessivas melhoras da qualidade”.

Portanto, se a medida da qualidade dos serviços está diretamente ligada à satisfação do usuário, então o atendimento ao cidadão deve ser muito bom (ótimo/excelente); deve-se utilizar soluções e medidas inovadoras para melhorar, tanto a prestação de serviços, quanto o atendimento.

**O atendimento define-se, então, como condição ímpar para a satisfação do cliente-cidadão.** O servidor público deve adotar uma atitude ativa quando em atendimento aos cidadãos. Sérgio Almeida (2001) indica as **atitudes ativas** que conduzem ao atendimento de excelência:

- **Apresentação impecável:** mais que atitude, deve ser um hábito do servidor público;
- **Postura:** demonstrar disposição e interesse: deve-se manter a postura adequada no atendimento ao cidadão;
- **Humor/astral/simpatia:** indispensáveis, pois nenhum cidadão tolera o mau humor;
- **Empatia:** tentar se colocar no lugar do outro para compreendê-lo;
- **Escutar:** ouvir o cidadão sem interrompê-lo, prestando atenção nos detalhes;
- **Ser gentil:** a gentileza facilita a excelência no atendimento;
- **Disposição:** ir ao encontro do cidadão e resolver o problema como se fosse seu;
- **Rapidez:** fazer rápido e certo;
- **Tranquilidade:** manter-se tranquilo, mesmo que o cidadão esteja ansioso ou estressado, e sem esquecer da rapidez;
- **Sinceridade:** a sinceridade faz com que o cidadão acredite – na instituição e no servidor: em seus serviços e orientações;
- **Comunicação correta:** utilizar linguagem adequada para cada cidadão e esforçar-se para compreender a mensagem recebida;
- **Precisão:** informação e comunicação corretas, precisas: cidadãos não toleram ser enganados;
- **Compromisso:** comprometer-se com a solução adequada para o cidadão.

**Atenção** □ Para que o atendimento seja excelente, o cliente-cidadão deve sair do ente público com uma ótima impressão,

levando consigo a imagem do bom atendimento obtido.

Segundo Valéria Moreira (2008),

a qualidade desse atendimento é de responsabilidade tanto da instituição quanto do funcionário. A organização por ser obrigada a fornecer treinamento adequado ao seu pessoal e o funcionário por dar o máximo de si para prestar um bom atendimento.

Por outro lado, não basta que o atendimento seja de qualidade – os serviços prestados também devem ser de qualidade, devem ser excelentes: por exemplo, atender bem e não resolver o seu problema, nada vale: o cliente sairá insatisfeito. **Excelentes são os serviços que, além de atender às necessidades do cliente-cidadão, são capazes de superá-las**, “a chave para assegurar uma boa qualidade de serviço é obtida quando as percepções dos clientes excedem suas expectativas” (Marianella Fadel; Regis Filho, 2009).

**Atenção** □ A completa satisfação do cliente-cidadão em relação aos serviços públicos decorre da soma de duas situações: serviços de excelência e excelência no atendimento.

Satisfação do  
Cliente-Cidadão

- Serviços de Excelência
- Excelência no atendimento

Algumas formas foram encontradas para melhor atender o cliente-cidadão: **guichê único** – esse modelo de atendimento, adotado internacionalmente, visa reduzir o tempo e o esforço do cidadão para obter os serviços que necessita; **centros de informações** – procura-se disponibilizar diversas informações em geral e serviços mediante a utilização de internet, telefone, ou em locais próprios; **centros de atendimento** – onde diversos serviços são oferecidos aos cidadãos em um único lugar – o que economiza tempo. Exemplo: rua da cidadania em Curitiba e centro de atendimento ao cidadão em Aracaju; **centros de atendimento específico** – diversos serviços são oferecidos para um grupo de usuários. Exemplo: grupos da terceira idade; **atendimento itinerante** – vários serviços são oferecidos em locais mutantes previamente definidos: documentos (RG, título de eleitor), casamentos (em grupos), atuação judicial (separação), orientação jurídica (quanto a direitos) etc.

O Decreto nº 6.932/2009, denominado “Decreto-Cidadão” expressou a preocupação do governo com o atendimento ao cidadão, no sentido de descomplicar/facilitar e assegurar qualidade a esse atendimento. Resultado concreto foi a **carta de serviços**: documento que informa quais são os serviços prestados ao cidadão, como acessar/utilizar esses serviços, e especifica os padrões de qualidade (tempo de espera, prazos, comunicação com os usuários, tratamento de sugestões, e gestão de reclamações). A carta de serviços já era utilizada em países como Itália, Espanha, México, Noruega, Argentina. No Brasil, os **pioneiros foram**: Anvisa, INSS e Polícia Federal.

**Atenção** □ A carta de serviços demonstra o compromisso da instituição com a sociedade e visa facilitar o acesso do cidadão aos serviços por ela prestados.

Além da carta de serviços, o decreto-cidadão propõe **medidas inovadoras** como: cortesia no trato com o cidadão, presunção de boa-fé, linguagem facilitada nesse diálogo, simplificação de procedimentos, dispensa de apresentação de documentos que já constem em banco de dados oficiais. Além disso, as entidades/órgãos públicos devem realizar pesquisa de satisfação dos usuários com os serviços prestados – cujos resultados devem ser divulgados na internet.

Sem dúvida, **o decreto-cidadão foi a medida mais ousada do Governo** no sentido de facilitar e

melhorar o atendimento ao usuário-cidadão e os serviços públicos em geral.

Para avançar significativamente na melhoria dos serviços rumo à excelência, é necessário que os gestores públicos olhem os serviços a partir da perspectiva do cidadão – e não da perspectiva da instituição ou de suas convicções pessoais. “Melhorar o serviço exige focalizar o que os usuários/cidadãos desejam, não o que os tomadores de decisão pensam que eles desejam”... “melhorar os serviços prestados aos cidadãos requer identificar precisamente a sua satisfação e as suas prioridades para melhoria” (Geoff Dinsdale e Brian Marson, 2000).

Para a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2009):

a sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender as necessidades e expectativas de seus clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los.

### 10.1. Excelência em serviços públicos

A questão da excelência em serviços públicos está atrelada às melhorias acumuladas no decorrer do processo de modernização, à utilização de ferramentas da qualidade, à situação orçamentário-financeira 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 1** ▣ Os conceitos, técnicas e ferramentas da qualidade são utilizados para obter a excelência na gestão de produtos e serviços.

**Atenção 2** ▣ No conceito da qualidade, a excelência no serviço público é tida como a satisfação das expectativas e necessidades do cidadão.

**Não são leis, normas ou técnicas** que caracterizam uma gestão pública como de excelência; **são valores** essenciais, que precisam ser internalizados por todas as pessoas das organizações públicas, que definirão a gestão de uma organização como excelente. “A qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência... baseada na orientação para o cliente” (Valéria Moreira, 2008). “A Excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema” (PNQ, 2011).

A cultura organizacional deve ser de inovação, de aprendizado e de comprometimento com o atendimento eficiente (e de qualidade) das necessidades e demandas dos cidadãos. Incorporar as necessidades dos cidadãos como sendo as da própria organização e disseminar isso dentro da organização como meta contínua a ser alcançada pode levar as entidades públicas a um grau muito próximo da excelência pretendida.

**Atenção** ▣ Na busca pela excelência na prestação de serviços públicos, as pessoas (servidores públicos) é que farão a grande diferença.

Pode-se afirmar que a conquista da excelência nos serviços públicos **decorre de um amplo conjunto de fatores**, muitos dos quais associados à incorporação de novas filosofias gerenciais, de novas tecnologias, de princípios e ferramentas da qualidade, do desempenho dos recursos humanos, com mudança cultural e amplo engajamento dos servidores públicos, e com a efetiva

participação e controle da sociedade – **direcionando tudo isso para o atendimento das necessidades dos cidadãos.**

De acordo com Philip Kotler (2000), existem fatores determinantes da qualidade/excelência dos serviços: **confiabilidade:** prestar o serviço exatamente como foi prometido; **capacidade de resposta:** prontidão para ajudar os clientes e prestar os serviços dentro do prazo estabelecido; **segurança:** transmitir confiança aos clientes, além de conhecimento, cortesia e capacidade; **empatia:** compreender o cliente e dar-lhe atenção individualizada; **itens tangíveis:** refere-se à boa aparência que devem ter as instalações físicas, equipamentos e servidores.

**É importante ter em mente que prestar serviços de excelência/qualidade é um grande passo, mas a excelência exige mais:** é preciso monitorar continuamente a opinião dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados, para saber se continuam satisfeitos. Nesse sentido, segundo Geoff Dinsdale e Brian Marson (2000),

as pesquisas são uma ferramenta poderosa para se identificar e reduzir as lacunas entre as expectativas dos usuários com relação aos serviços e sua satisfação com os mesmos... Se as pesquisas fazem as perguntas certas, os resultados podem informar aos gestores o que eles precisam fazer para melhorar o serviço aos seus usuários especificamente, e/ou para os cidadãos em geral.

**Para que os serviços sejam de excelência,** é necessário que – ente público e servidor – criem uma cultura de excelência na prestação de serviços e no atendimento aos cidadãos – o que deixa claro que mudanças continuam sendo necessárias para readequar a atuação pública direcionada ao atendimento do usuário-cidadão. Isso representa um desafio que abrange:

- **A gestão pública** – novos modelos de gestão baseados na inovação, no incentivo e na flexibilidade (reorganizar a administração e os recursos disponíveis, otimizando-os).
- **As condições de trabalho** – os dirigentes públicos devem propiciar um ambiente de trabalho adequado, que contribua para motivar os servidores a prestarem serviços e atendimentos de excelência.
- **Os recursos humanos** – além de capacitação contínua, deve ser criada uma nova cultura de atendimento ao cidadão e de comprometimento com a prestação dos serviços públicos de excelência.
- **As novas tecnologias** – devem ser amplamente utilizadas para a melhoria dos processos de trabalho e de comunicação – para fazer mais e melhor, com menor custo –, sem comprometer a excelência.
- **Os conceitos e ferramentas da qualidade** – a implantação de conceitos e ferramentas da qualidade para melhorar o atendimento e a prestação dos serviços, com vistas a alcançar a excelência.
- **A comunicação com o usuário-cidadão** – criação de novos canais que possibilitem a troca de informações e o conhecimento das expectativas, reclamações e necessidades dos clientes-usuários.
- **Controle por resultados** – necessariamente avaliar a atuação administrativa em face dos resultados alcançados, e do nível de satisfação dos usuários quanto aos serviços prestados.

A avaliação dos serviços trará para a administração o feedback necessário à manutenção ou ao aperfeiçoamento dos serviços. Alguns **requisitos**<sup>49</sup> foram identificados para avaliar se os serviços têm qualidade: facilidade de acesso ao serviço; utilidade das visitas aos locais de atendimento – quanto menor o número de visitas para obter o serviço, maior o nível de qualidade; tempo utilizado para o atendimento completo do serviço: horas, dias ou meses; a correspondência entre o produto final do serviço e a satisfação da necessidade do cliente; a divulgação de informações

sobre os serviços; e a atenção às reclamações dos usuários.

Destaque-se ainda que **a excelência em serviços no conceito de qualidade total é mais ampla**, pois inclui também os clientes internos, como funcionários e administradores. Para Karl Albrecht (1992), a qualidade total na prestação de serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Em síntese, **para que os serviços prestados sejam excelentes, toda a gestão deve estar orientada para a busca da excelência** – tanto no discurso, quanto nas ações.

#### 10.1.1. O modelo de excelência da FNQ<sup>50</sup>

O modelo de excelência em gestão da FNQ – Fundação Nacional da Qualidade – **consiste na representação de um sistema gerencial constituído por diversos fundamentos e critérios**, que orientam a adoção de práticas de gestão nas organizações públicas e privadas, com a finalidade de levar as organizações brasileiras a padrões de desempenho reconhecidos pela sociedade e à excelência em sua gestão.

A FNQ definiu os fundamentos e os critérios de excelência em gestão, **tendo como referência organizações de excelência em nível mundial**. Esses critérios incorporam conceitos e técnicas utilizados na administração das atuais organizações de sucesso: organizações de classe mundial, líderes em seus segmentos.

**Os fundamentos de excelência**, segundo o Caderno FNQ (2011), são os seguintes:

- **Pensamento sistêmico.** Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo.
- **Aprendizado organizacional.** Busca o alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
- **Cultura de inovação.** Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.
- **Liderança e constância de propósitos.** Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas.
- **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 execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.
- **Visão de futuro.** Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazos, visando à sua perenização.
- **Geração de valor.** Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- **Valorização das pessoas.** Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio de comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
- **Conhecimento sobre o cliente e o mercado.** Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando mais competitividade nos mercados.

- **Desenvolvimento de parcerias.** Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.
- **Responsabilidade social.** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

**A partir dos fundamentos, foram constituídos oito critérios de excelência,** que permitem às organizações medirem seus esforços no sentido de avaliar se estão ou não sendo excelentes, ou, ao menos, caminhando rumo à excelência. **O Caderno da FNQ (2011) apresenta os seguintes critérios de excelência:**

- **Liderança.** Examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é implementada a governança, como é analisado o desempenho da organização e como são implementadas as práticas voltadas para assegurar a consolidação do aprendizado organizacional.
- **Estratégias e planos.** Examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para todos os setores da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.
- **Clientes.** Examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.
- **Sociedade.** Examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável – por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade –, e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.
- **Informações e conhecimento.** Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão de seus ativos intangíveis.
- **Pessoas.** Examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.
- **Processos.** Examina como a organização identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o relacionamento com os fornecedores e conduz a sua gestão financeira, visando à sustentabilidade econômica do negócio.
- **Resultados.** Examina os resultados da organização, abrangendo os econômico-Financeiros e os

relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, assim como os relativos ao relacionamento com os fornecedores.

**Cada critério é composto por subitens**, aos quais são atribuídas pontuações, que, somadas, atingem 1.000 pontos: a maior pontuação encontra-se vinculada ao critério Resultados, com 450 pontos. **O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização** – que varia desde o estágio preliminar (de 0 a 150 pontos) até organizações com enfoques altamente proativos (de 850 a 1.000 pontos).

Tendo como referência os critérios de excelência, as empresas podem realizar a avaliação simplesmente para validar sua forma de atuação, ou podem se candidatar ao prêmio nacional de excelência em gestão (Prêmio Nacional de Qualidade). **Todas as empresas que se candidatam ao prêmio nacional são avaliadas por profissionais externos acreditados pela FNQ**, e recebem um relatório completo de sua organização, em que são relacionados os pontos fortes e diagnosticadas as oportunidades para melhoria. As empresas privadas vencedoras do PNQ, regra geral, têm obtido lucros significativos – as públicas e/ou semipúblicas têm obtido melhorias significativas na prestação dos serviços.

### 10.1.2. O Modelo de Excelência adaptado à Gestão Pública

O modelo de excelência em gestão pública, **adaptado do modelo da FNQ**, expressa o “estado da arte” da gestão contemporânea, e fomenta a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de melhorar o desempenho e a qualidade da gestão pública com vistas a aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a qualidade dos serviços prestados pelos entes públicos.

A adaptação do modelo geral para o modelo público de excelência **fundamenta-se na seguinte premissa**: a administração pública pode ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública. Esse Modelo **encontra-se alicerçado num binômio**: princípios constitucionais da administração pública e fundamentos próprios da gestão contemporânea de excelência em gestão pública, adotados em mais de 120 países. **Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.**

Excelência em  
Gestão Pública

- Princípios Constitucionais
- Fundamentos da Gestão Contemporânea

#### Princípios Constitucionais



*Ser público*

#### Fundamentos da excelência



*Ser contemporâneo*

Fonte: Semana Orçamentária, Financeira e Contratações Públicas do Governo Federal.

Assim, **no que se refere à gestão pública**, os fundamentos e critérios da FNQ necessitam das seguintes **adaptações**:

- O Prêmio Nacional da Gestão Pública segue modelos contemporâneos e universais **de excelência em gestão pública** adotados em mais de 120 países.
- Os fundamentos de excelência são os mesmos da área privada – mas **encontram-se subordinados**

aos princípios constitucionais previstos no art. 37 da CF/1988.

- Os **critérios são os mesmos** da área privada, **exceto o critério cliente** que foi renomeado para cidadão.
- O **conteúdo** de cada critério, no entanto, **é diferente**: foi adaptado às particularidades da administração pública.
- Tem como **maior instrumento de apoio o Programa GesPública** – estudado no capítulo da qualidade.

Conforme se verifica a seguir, **existem diferenças marcantes** em relação aos critérios do FNQ – quanto ao conteúdo avaliado nos critérios de excelência em gestão pública.<sup>51</sup>

**Liderança:** Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.

**Estratégias e Planos:** Este critério examina 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, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, visando o atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas.

**Cidadãos:** Este critério examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e avalia a sua capacidade de atendê-las, antecipando-se a elas. Aborda também como ocorre a divulgação de seus serviços, produtos e ações para fortalecer sua imagem institucional e como a organização estreita o relacionamento com seus cidadãos-usuários, medindo a sua satisfação e implementando e promovendo ações de melhoria.

**Sociedade:** Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.

**Informações e Conhecimento:** Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.

**Pessoas:** Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e ao desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.

**Processos:** Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando o seu suporte.

**Resultados:** Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, às pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como aos relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a

análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

# Gestão por Resultados

Na administração burocrática não havia preocupação com o cidadão e com o atendimento de suas necessidades; a burocracia preocupava-se com os procedimentos internos (com os meios) e consigo mesma – e dava pouca importância aos resultados efetivos.

**A alocação de recursos em educação ainda é um exemplo de prática burocrática:** utiliza-se o número de alunos matriculados para a distribuição dos recursos (art. 212, § 6º, da CF/1988), e dá-se pouca importância à qualidade da formação proporcionada aos alunos pela instituição de ensino. O mais adequado seria alocar recursos de acordo com os resultados obtidos – por exemplo, o nível de aprendizado dos alunos (todos) e o percentual de integração dos formandos ao mercado de trabalho (curso técnico ou superior) – se a instituição atingisse adequadamente os resultados definidos obteria mais recursos para seus planos/projetos/ações, além de uma espécie de recompensa e/ou incentivo. Nesse mesmo sentido, **a administração burocrática remunera e promove seus servidores com base no tempo de serviço**, e não com base no desempenho: na mensuração precisa da colaboração de cada servidor para o alcance das metas institucionais.

**A administração gerencial, ao contrário, preocupa-se especificamente com os resultados;** aliás, recordemos que suas principais ideias são: a definição clara de objetivos, a maior autonomia dada aos gerentes para obtenção dos resultados e o deslocamento do controle para avaliar os resultados finais das ações. No contexto da reforma de 1995, também se defendeu a ideia de competição entre os entes públicos como forma de garantir melhores resultados, e programas de qualidade foram implementados.

**Atenção** □ A gestão por – e a avaliação dos – resultados inserem-se no contexto da administração gerencial ou nova Administração Pública.

Num momento em que a arrecadação de recursos encontra-se num patamar em torno de 35% do Produto Interno Bruto – PIB –, **fica claro que agora o foco deverá estar na utilização dos recursos de modo eficiente e efetivo** – e não no incremento da arrecadação – e essa utilização eficiente/efetiva passa, necessariamente, pela avaliação dos resultados alcançados.

Deve-se definir racionalmente os resultados que se pretende alcançar, alocar os recursos necessários, estabelecer critérios e indicadores de desempenho para medir as realizações, e depois cobrar resultados efetivos na gerência de recursos públicos: que envolvem tanto o gestor e o servidor, quanto o resultado global da organização.

Uma organização pública existe para prestar serviços públicos; para servir a sociedade – por isso deve se pautar por resultados que atendam às necessidades e aos anseios do usuário-cidadão –, e nunca por desejos de seus dirigentes, de grupos de interesses ou de reeleição de seus governantes.

O Programa Qualidade no Serviço Público, criado em 1999, tinha a **missão de implantar a gestão pública por resultados** com vistas a transformar o setor público em benefício do cidadão.

Formalmente, na Administração Pública Federal, **a gestão por resultados foi introduzida com o PPA<sup>52</sup> 2000-2003, denominado Avança Brasil**, sob a ótica de estruturação das ações de governo em programas, com objetivos e metas vinculados aos programas e ações. Foi criada uma nova figura na

Administração Pública: a do **gerente de programa** – autoridade responsável pela obtenção de resultados –, a quem compete resolver os entraves na implementação dos programas, com vistas ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

**Atenção** □ O programa é o instrumento utilizado pelo governo para organizar suas ações: para resolver um problema ou para atender uma demanda da sociedade. É mensurado por indicadores; há toda uma estrutura de gestão e avaliação do plano; e demonstra as realizações do Governo para a sociedade.

Para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a gestão por resultados em toda a Administração Pública **passa pela estruturação dos processos do ciclo de gestão das políticas públicas** (formulação, implementação e avaliação), com foco no alcance de resultados.

Se oficialmente a gestão por resultados surgiu e foi implantada com esse PPA, e resultados significativos foram obtidos, na prática, ainda há muito o que se fazer.

Esse modelo de gestão baseada em resultados, ainda em construção,<sup>53</sup> sob a ótica da democracia e do princípio constitucional da eficiência, resulta numa visão mais ampla, onde **a participação do cidadão é necessária** – indicando suas necessidades e controlando a prestação dos serviços públicos: a administração deve criar novos canais que permitam essa participação, incentivar essa participação e fornecer informações transparentes que possibilitem esse controle.

Seja qual for o caminho escolhido para perseguir melhores resultados na gestão pública, **dois temas são cruciais**: o fortalecimento do planejamento orientando a atuação administrativa e a sua maior integração com o orçamento; e a motivação do servidor público: é necessário que se estabeleça algum tipo de incentivo, alguma motivação vinculada à remuneração do servidor (ou se implante um sistema de remuneração variável).

## GESTÃO POR RESULTADOS

□ Planejamento vinculado ao Orçamento – Orientando a Ação

### Essencial

□ Motivação dos servidores para os alcances das metas e objetivos

Quanto ao primeiro tema, estamos avançando; quanto ao segundo, simplesmente inexistente; e pior: quem trabalha sujeita-se a erros e punições; e quem não trabalha não erra e acaba sendo elogiado: o que culmina por desestimular maior comprometimento do servidor público com os resultados. Vinicius Freitas et al. (2009), em estudo realizado na Secretaria da Fazenda – RS, afirmam que “desde que a remuneração variável passou a ser associada ao planejamento estratégico, os funcionários percebem que o trabalho está mais focado e que os resultados estão melhores do que antes”.

Segundo o secretário de Gestão do MPOG, Marcelo Moraes (2008), é imprescindível orientar a ação do Estado para resultados, tendo como foco o cidadão, e, ao mesmo tempo, garantir a qualidade do gasto público.

O TCU também vem incentivando a utilização do planejamento estratégico, do Balanced Scorecard e do mapa estratégico – com indicadores de desempenho – por todas as entidades públicas, em nível Federal, Estadual e Municipal, como forma de se obter melhores resultados na utilização dos recursos públicos.

**Independente do modelo de administração por resultados adotado, o planejamento estratégico deve orientar a atuação administrativa amparada numa visão de longo prazo** (leia o capítulo específico sobre planejamento estratégico). O planejamento estratégico, no contexto da administração por resultados, necessita como suporte um adequado sistema de informação

gerencial, capaz de medir com precisão os resultados alcançados. **Em qualquer modelo de gestão por resultados, deverá ser definida a missão, a visão, os objetivos, as metas e os indicadores.** Deverá ainda ser monitorada a execução e avaliados os resultados alcançados, comparando-os com aqueles estabelecidos previamente, utilizando o feedback para identificar a necessidade de ajustes na atuação administrativa/governamental.

Embora **no Brasil a gestão por resultados esteja centrada nos “programas” do PPA**, a literatura aponta **três modelos de gestão a orientar as ações em direção aos resultados**: sistema orçamentário orientado para resultados; administração por objetivos e gestão pela qualidade (já abordada no Capítulo 9), aos quais acrescentamos o contrato de gestão.

### 11.1. Orçamento orientado para resultados

No Brasil, o orçamento público contempla a gestão anual dos recursos públicos e traduz-se no ato mais importante da nação (em torno de 35% dos recursos da nação estão nele contemplados). Por isso desperta tanto interesse e vem sendo continuamente aperfeiçoado, e desde a década 1990 **registram-se tentativas** de vinculá-lo aos resultados.

**Atenção** □ No Brasil, o orçamento público não preenche os requisitos do orçamento vinculado a resultados.

O **orçamento por resultados** abandona as ultrapassadas práticas incrementais e incorpora uma visão mais abrangente do orçamento público, voltada para a eficiência na alocação de recursos; transformando-se num instrumento vigoroso, capaz de promover a sinergia e obter melhores resultados organizacionais.

O orçamento por resultados procura combater também o descaso com o cumprimento do orçamento anual aprovado – o que abre espaço tanto para a ineficiência administrativa quanto para um maior grau de corrupção. **No orçamento por resultados há mais fidelidade entre os recursos aprovados e as realizações.** Para Allen Schick (1998), o orçamento por resultados contribui para que o orçamento seja “um contrato implícito e não mera declaração de intenções”.

No orçamento por resultados procura-se alocar recursos com mais responsabilidade e voltados para as grandes prioridades nacionais/regionais/locais, sempre vinculando valores alocados e resultados esperados, e mensurando-os por indicadores.

**Há um rompimento com o modelo tradicional** de administração burocrático voltado para as formalidades e com predomínio dos meios sobre os fins. **Há um paradigma de gestão; uma mudança cultural, organizacional e política**: em que se gasta (nos meios) e o formalismo na execução (obediência às normas) não agregam nada. No entanto, o que se persegue, os resultados que espera alcançar, esses sim justificam o dispêndio dos recursos públicos. O contribuinte, o cidadão, quer enxergar os resultados das ações, e quer que esses resultem em benefício da sociedade, do próprio Estado, ou de ambos.

**Atenção** □ No orçamento por desempenho, os resultados devem ser priorizados segundo as necessidades expressadas pelos cidadãos.

É claro que o orçamento por resultados implica mudanças diretas na gestão pública. Martin Fortis (2009) destaca algumas dimensões dessas mudanças:

criação de valores, normas e padrões compatíveis com a cultura de resultados; instrumentalização de novo modelo administrativo que promova modificações nos critérios tradicionais de utilização de recursos; alteração no modo de funcionamento das instituições, substituindo o incrementalismo pelo gerencialismo; aperfeiçoamento de regras, procedimentos, sistemas e processos orçamentários; fixação de incentivos ao desempenho da burocracia.

Nesse contexto, a atitude dos gestores e servidores públicos é determinante: **mais do que mudar**

**procedimentos ou sistemas é preciso introduzir a cultura por resultados** (novos valores e novas práticas) e transformar gestores e servidores em agentes dessa modernização. Para Martin Fortis (2009), “o êxito das políticas de modernização está vinculado ao grau de motivação e predisposição para a mudança que demonstrem os servidores públicos”.

Na Secretaria da Fazenda – RS, o alinhamento das escolhas dos gerentes e servidores com os objetivos organizacionais é feito mediante a utilização de indicadores ligados aos processos orçamentários, estabelecendo-se em seguida as metas com vistas a gerar incentivos às equipes (utiliza-se uma remuneração variável ligada a essas metas) (Vinícius Freitas et al. 2009).

**O orçamento orientado para resultados advoga:** definição dos resultados pretendidos e focos nesses resultados; planejamento governamental como orientador das políticas públicas e dos resultados pretendidos; garantia de recursos suficientes à realização dos planos/projetos e cobrança a posteriori dos gestores, baseada em resultados; adoção de novo modelo gerencial com vistas a maximizar a eficiência, aliada a um sistema de incentivo vinculado aos resultados; mudanças na metodologia de elaboração e de alocação dos recursos orçamentários; construção de indicadores que permitam avaliar os resultados; obrigatoriedade de prestação de contas quanto à utilização dos recursos; sistema de informação como base para a tomada de decisão, o monitoramento da execução, a avaliação e o registro dos resultados.

**O orçamento por resultados:** melhora a aceitação dos governos, reforça a confiança nas instituições estabelecidas e contribui tanto para o desenvolvimento socioeconômico da nação quanto para a eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública, além de despertar no servidor a motivação e o orgulho de atuar numa organização pública que apresenta resultados. A própria democracia se fortalece mediante a utilização desse modelo de gestão.

**Atenção** □ O modelo de gestão “orçamento baseado em resultados” é uma forma moderna de perseguir resultados, e toda a nação ganha com a sua correta implementação.

## 11.2. Administração por objetivos

A administração por objetivos (ou administração por resultados) surgiu ainda na década 1950, a partir dos escritos de Peter Drucker, fez sucesso nos anos 1960 e 1970, e praticamente foi abandonada pela iniciativa privada na década de 1990.

A administração por objetivo **corresponde a uma espécie de contratualização** dos serviços públicos em que os gestores negociam com a autoridade superior os objetivos a serem alcançados. **É um sistema de administração** que vincula objetivos e metas organizacionais com o desempenho individual, em todos os setores. **Corresponde a um processo** pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos e metas comuns, definem os resultados esperados nas diferentes áreas de responsabilidade e procuram identificar a contribuição de cada membro no alcance dos resultados.

Como todo trabalho em equipe, exige competência, amabilidade e prestimosidade dos gerentes; e comprometimento, honestidade e maturidade dos subordinados, reforçando a confiança mútua e facilitando o alcance dos objetivos/metasp pretendidos.

Segundo Idalberto Chiavenato, a administração por objetivos “é um processo pelo qual os gerentes, superior e subordinado de uma organização identificam os objetivos comuns, definem áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios”.

**O planejamento organizacional precede a definição dos objetivos** e da estratégia, com a finalidade de incorporar a racionalidade na atuação administrativa: amparados num

planejamento, os objetivos estabelecidos têm mais probabilidade de ser alcançados.

**Os objetivos devem expressar o resultado que se pretende alcançar;** a transformação da situação atual que se pretende modificar. Devem ser expressos de forma clara, concisa e determinante. **Os objetivos representam uma diretriz,** uma orientação comum; referem-se a previsões de futuro e são essenciais para avaliar o resultado dos planos. Os objetivos necessitam ser claros, mensuráveis, e devem refletir as pretensões da instituição.

É preciso conhecer os objetivos definidos e identificar quais as ações que contribuem para que eles sejam alcançados – e somente num segundo momento partir para a execução. **Esses objetivos não são estanques:** deve haver interligação entre os vários objetivos definidos, envolvendo os objetivos gerais, os por áreas/departamentos e os operacionais.

Uma vez estabelecidos os objetivos e metas, a administração superior dispõe de informações necessárias à premiação por desempenho, ou para interferir e resolver problemas quando o desempenho for insuficiente. Nesse modelo de administração, quando os gestores conseguem atingir ou superar os objetivos previamente definidos, há algum tipo de benefício financeiro, geralmente uma gratificação.

**A administração por objetivos apregoa um sistema de remuneração variável, vinculado ao alcance dos objetivos e metas.** A remuneração variável é um incentivo a mais para o servidor (ou para a equipe) na busca por resultados.

**Atenção** □ O ponto crítico desse modelo consiste na definição de objetivos e metas pouco ambiciosos, o que facilita o seu alcance sem a exigência de grandes esforços.

Na iniciativa privada, a administração por objetivos é **criticada** por ser rígida e inflexível em relação ao que se pretende alcançar, num momento em que a conjuntura é de frequentes mudanças no ambiente e de inovações tecnológicas constantes. **Outra crítica** refere-se ao fato de que a administração por objetivos pressupõe confiança entre seus membros, e a definição de objetivos e metas pouco contribui para aumentar essa confiança ou constituir um espírito de equipe. A **terceira crítica** considera que essa administração pode restringir os resultados: se os objetivos e metas forem fixados aquém do potencial, uma vez atingidos, perder-se-á o estímulo a perseguir maiores/melhores resultados.

### 11.3. Contrato de gestão

Outra forma de administrar por resultados encontra-se no **contrato de gestão**, que muito se aproxima da administração por objetivos. No contrato de gestão, as instituições firmam compromisso para o alcance de objetivos e recebem um orçamento global para custear a realização das atividades.

O contrato de gestão, com **duração mínima de um ano**, estabelecerá objetivos e metas a serem atingidos pela instituição, em determinado período de tempo, assim como os indicadores que permitirão mensurar seu desempenho na consecução dos compromissos pactuados no contrato.

**O contrato de gestão é mais que um convênio, é um contrato de parceria** – visto que os objetivos a serem perseguidos são comuns, seus vínculos são mais profundos e duradouros e seus recursos são garantidos mediante a inclusão direta no Orçamento Geral da União. É um compromisso pactuado entre o Poder Executivo e uma entidade pública da Administração direta ou indireta a ele subordinada/vinculada – ou entre o Poder Público e uma organização social. Nele, a forma de controle deixa de ser meramente normativa (jurídicos, orçamentários), para concentrar-se nos fins, nos objetivos a serem alcançados.

Há previsão constitucional (art. 37, § 8º) para esse tipo de contratação:

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 o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre: I – o prazo de duração do contrato; II – os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes; III – a remuneração do pessoal. (grifos nossos)

Werner Jann e Christoph Reichard (2002), em estudo sobre as reformas gerenciais em nível mundial, afirmam que “os estudos disponíveis mostram que o modelo contratual sustenta e fortalece a efetividade e os níveis adequados de serviço e qualidade das agências governamentais”. Destacam ainda uma mudança cultural oriunda da contratualização de resultados, em que os servidores preocupam-se mais com desempenho e efetividade.

Cabe destacar ainda que os contratos de gestão, além de proporcionarem maior transparência, facilitam em muito a avaliação dos resultados.

**Atenção 1** □ A principal função do contrato de gestão é a fixação de objetivos/metasp e a definição de mecanismos para avaliação dos resultados.

**Atenção 2** □ Quando celebrado com Órgãos/Entidades públicos aumenta sua autonomia – mas quando celebrado com OS reduz essa autonomia.

**Atenção 3** □ A fiscalização do cumprimento dos objetivos/metasp é feita pelo Órgão Supervisor, pela CGU e também pelo TCU.

#### 11.4. Avaliação de desempenho/resultados<sup>54</sup>

Segundo Garcia (2001) apud Andrei Trevisan e Hans Bellen (2008), a “avaliação é uma operação na qual é julgado o valor de uma iniciativa organizacional, a partir de um quadro referencial ou padrão comparativo previamente definido”.

É a partir do planejamento, com a definição clara de objetivos e metas, que a organização irá avaliar os resultados e identificar os erros ocorridos no processo de execução. A avaliação de desempenho deve contemplar os níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional.

**Atenção** □ Não existe administração por resultados sem a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho/resultados promove a aprendizagem e a disseminação do conhecimento nas organizações, e fornece informações para a solução de problemas e para melhorias do serviço, tendo em vista o usuário-cidadão. Ela identifica se os objetivos foram atingidos ou não, proporciona mais transparência às ações de governo e permite comparações entre unidades, departamentos e até mesmo entre organizações.

É necessário fomentar a **cultura de avaliação** dos resultados, que envolve “a sensibilização e capacitação de gestores, e o aprendizado de novas metodologias, para a construção coletiva de uma cultura gerencial de avaliação de desempenho que se caracterize pela participação e pela transparência” (Ariel Garces; José Silveira, 2002).

A avaliação é realizada com diversas finalidades: determinar a adequação e o alcance dos objetivos; avaliar a eficiência, eficácia e economicidade; avaliar o impacto/efetividade das ações; avaliar a perenidade e a sustentabilidade dos planos/projetos/ações; comprovar o cumprimento das normas e procedimentos; gerar informações para a tomada de decisão quanto à alocação de novos recursos; identificar desvios em relação ao planejado; possibilitar o aprendizado organizacional.

No contexto democrático, a Administração Pública deve ser transparente e as informações

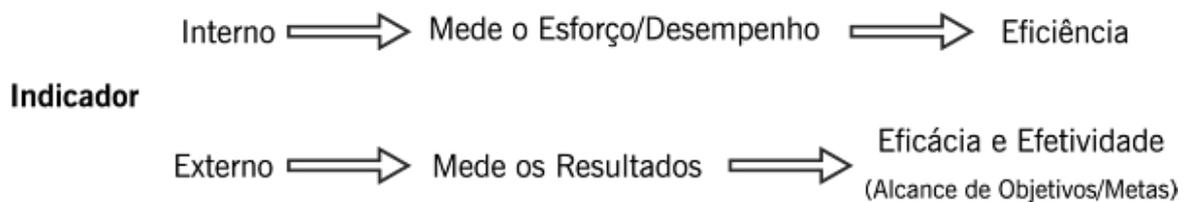
devem estar acessíveis a todos. Os **resultados das avaliações** divulgados pelos governos ou pela mídia tanto podem causar constrangimentos, se forem pífios, quanto podem causar orgulho, se forem ótimos, o que deveria ser suficiente para impulsionar os gestores governamentais a buscarem os melhores resultados possíveis. Segundo Ariel Garces e José Silveira (2002), a gestão orientada para resultados cria percepções de ganhos e perdas. Perdem as estruturas da organização, cujo poder é aparentemente ameaçado pela transparência que decorre da gestão por programas. Ganham os segmentos da sociedade beneficiários dos programas e os gestores de alto nível da Administração Pública, que são avaliados em função dos resultados percebidos pela sociedade em geral.

Diversos são os **critérios passíveis de ser utilizados para avaliar os resultados**: eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, legalidade, regularidade, equidade, sustentabilidade, custo-benefício, custo-efetividade, satisfação.

Os critérios refletem como deveria ser a gestão: **critérios são padrões** que servem de base para comparação, julgamento ou apreciação dos resultados. O critério a ser utilizado depende de cada instituição e de cada situação, ao mesmo tempo em que pode ser comum a diversas instituições, e, regra geral, utiliza-se mais de um critério na avaliação de resultados.

**Cada critério tem seu indicador** – são os indicadores que quantificam; que medem os resultados. Os **indicadores são parâmetros** que fornecem informações sobre os resultados; são instrumentos que possibilitam identificar e medir aspectos ligados a determinados resultados: os indicadores traduzem os objetivos em medidas concretas que permitem aferir em que grau foram/estão sendo alcançados.

Portanto, os **indicadores são instrumentos que possibilitam identificar e medir** aspectos ligados a determinado esforço/desempenho ou resultados. São sinalizadores de uma realidade, **podem ser quantitativos ou qualitativos** (subjetivos) e medem tanto o desempenho interno operacional como o desempenho externo de resultados.



**Atenção** ▣ As bancas não diferenciam os indicadores quanto à medição do desempenho interno (esforço) e externo (resultados) – mas fique atento, pois **essa diferença é gritante!** Ex.: Estudei 1.000 horas (esforço); passei no concurso (resultado). Desempenho é uma pré-condição para o alcance de resultados.

Os autores destacam duas funções básicas dos indicadores: **função descritiva** – apresenta informações acerca de determinada situação/resultado; **função valorativa/avaliativa** – apresenta um juízo de valor acerca da situação/resultado constatado.

**Atenção** ▣ A finalidade principal do indicador é fornecer informação mensurável para análise e avaliação de uma realidade/resultado.

Ao final, faz-se a comparação dos desempenhos/resultados alcançados com os padrões/critérios de referência previamente estabelecidos: compara-se o que foi realizado com o que foi planejado para verificar se objetivos e metas foram atingidos e se as necessidades do usuário-cidadão foram atendidas. Verifica-se também os custos, a conformidade com as normas e a capacidade gerencial de realizar de maneira eficiente, eficaz e econômica as ações, programas e projetos previstos.

**Atenção** ▣ A finalidade essencial da avaliação, **no curto prazo**, é apoiar a tomada de decisão quanto à alocação de

recursos, e, **no médio prazo**, servir de instrumento para a promoção da aprendizagem institucional. **Na visão democrática**, a finalidade é proporcionar transparência quanto às ações dos governos e gestores públicos.

**A avaliação de desempenho/resultados vai além da análise dos resultados:** é indispensável que os resultados sejam divulgados para toda a comunidade tomar conhecimento da gestão administrativa pública, e que seja verificada a satisfação do cidadão-usuário quanto aos serviços prestados pela organização. Além disso, é preciso que as informações geradas na avaliação **sejam efetivamente utilizadas** como suporte para a tomada de decisão quanto à alocação de recursos, e para a melhoria da gestão pública.

Portanto, **a avaliação de desempenho/resultados somente cumprirá seu duplo papel** – de propiciar transparência num regime democrático e de servir de instrumento para melhorar a eficiência/efetividade na gestão – **se, além de sua ampla divulgação**, contar com instrumentos efetivos de participação, que envolvam, num único debate, governos, gestores, equipes, servidores e cidadãos, **e se, em seguida**, o discurso da gestão por resultados e do foco no cidadão se transformar em ações concretas que incorporem as decisões e soluções oriundas desse debate.

# Gestão Pública Empreendedora

Na iniciativa privada o termo empreendedor remonta ao século XVIII, e é tido como uma pessoa que vê oportunidades; que inicia ou provoca mudanças: “um inovador que impulsiona o desenvolvimento econômico por meio da reforma ou revolução do padrão de produção” (Schumpeter apud Alessandra Costa et al., 2008). Para Fernando Dolabela (2005), empreendedor “é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”.

Do ponto de vista econômico-privado os empreendedores são fundamentais, visto que as “oportunidades” que identificam são, em regra, vinculadas a investimentos que proporcionam algum tipo de retorno econômico-financeiro mais rentável do que os investimentos ou ganhos atuais.

Ser empreendedor não é a mesma coisa que ser empresário: **empresário** é aquele que chegou, por uma razão qualquer, à posição de dono da empresa, e desta tira os recursos de que necessita; **empreendedor** é aquele que está disposto a desvendar novos horizontes em busca de oportunidades — independentemente de ser ou não empresário.

O **empreendedorismo** pode ser entendido como a capacidade de aproveitar oportunidades, imaginar, desenvolver e realizar visões, capacidade de criar ou penetrar em novos mercados, pronto para assumir todo o controle e o risco calculado.

O empreendedorismo **também se aplica ao meio público** — e tanto o empreendedorismo privado quanto o público têm nas “pessoas empreendedoras” (líderes, gestores, governos) o seu ponto-chave, pois são as pessoas empreendedoras que dão vida ao empreendedorismo.

**Atenção** □ Sem pessoas empreendedoras não há empreendedorismo.

Há muita semelhança quanto às **características das pessoas empreendedoras**, dentre as quais se destacam, na visão de Alessandra Costa et al. (2008):

valores e cultura adquiridos através de um modelo empreendedor durante a juventude; tenacidade e capacidade de tolerar ambiguidades e incertezas; experiência em negócios; diferenciação; intuição; envolvimento; trabalhadores incansáveis; correm riscos moderados; sonhadores realistas (visionários); imaginativos; líderes; voltam-se para resultados; trabalham com moderação em rede; têm seu próprio sistema de relações com os funcionários; controlam o comportamento das pessoas ao seu redor; aprendem com seus próprios padrões.

Fundamentado na ideia de tornar os governos mais eficientes e mais transparentes na utilização dos recursos públicos, e mais eficazes no resultado de suas ações, surgiu nos Estados Unidos a ideia de “reinventar o governo”. O **empreendedorismo público** teve como fonte de inspiração o livro Reinventando o governo, de David Osborne e Ted Gaebler.

O **empreendedorismo se apresenta como uma forma de melhorar os governos**. Não se deve governar uma nação como quem administra uma organização privada, visto que os governos são gestores públicos e não empresários, mas isso não impede que os governos e demais gestores públicos se tornem empreendedores. Para José Pereira (2008), “o esforço para criar uma cultura empreendedora na Administração Pública é um fator-chave para a elevação da gestão pública no Brasil, em termos de resultados e qualidade dos serviços públicos ofertados”.

**Cultura empreendedora** é aquela que favorece/dissemina a formação de um “espírito empreendedor”; que favorece/dissemina a busca pela inovação, pelo aperfeiçoamento, e pelo melhor modo de se fazer as coisas do dia a dia. Para criar essa cultura é essencial que “os dirigentes aprovelem o comportamento empreendedor e reconheçam a importância da proatividade e da inovação em suas organizações” (Eliaana Pessoa; Kelly Oliveira, 2006).

Diferentemente do governo burocrático, que se preocupava em atender aos seus interesses, **o governo empreendedor é aquele que pertence à comunidade**, que se volta para o atendimento das necessidades dos cidadãos. Surge como uma proposta de solução para os problemas públicos da sociedade pós-industrial. Busca novas formas de utilizar os recursos que resultem em mais eficiência, e caracteriza-se por decidir e coordenar mais, deixando a maior parte da execução a cargo dos demais atores.

**O governo empreendedor adota uma gestão moderna** – coordenada, compartilhada, descentralizada –, aberta à participação e ao trabalho em equipe, em que a iniciativa e a proatividade são incentivadas com vistas à criação de valor para os usuários dos serviços e para a própria gestão pública. Procura unir valores como orientação para a missão e para os objetivos, com formas modernas de administrar focadas no cliente-cidadão e nos resultados, além de apregoar a motivação dos servidores mediante incentivos.

**O governo empreendedor é um governo especial.** Na visão de Wilson Granjeiro (2006), é um governo que:

procura formas eficientes de administrar. Está disposto a abandonar velhos programas e métodos. É inovador, imaginoso e criativo. Assume riscos. Transforma suas funções em fontes de receita, em vez de pesos sobre o orçamento. Despreza as alternativas convencionais que se limitam a oferecer serviços básicos. Trabalha de acordo com o setor privado. Cria empresas e operações geradoras de recursos. Orienta-se para o mercado. Reconhece o mérito. Faz com que as coisas funcionem e não teme sonhar o grande sonho. Utiliza técnicas de gerenciamento mais inovadoras e eficazes em relação ao custo.

Há uma série de **princípios** no livro de Osborne e Gaebler (1994) que orientam os governos e gestores a agirem como empreendedores, quais são:

- **Governo catalisador: navegando em vez de remar** – promove a atuação conjunta: pública, privada e voluntária (o governo coordena, regula e fomenta – e deixa a maior parte da execução aos demais atores);
- **O governo pertence à comunidade: dando responsabilidade ao cidadão, em vez de servi-lo** – os cidadãos são chamados a participar das decisões que afetam sua comunidade e a colaborar com a fiscalização/controlar dos serviços públicos;
- **Governo competitivo: introduzindo a competição na prestação de serviços** – com a finalidade de aumentar a eficiência (melhorar a qualidade dos serviços, reduzir gastos e minimizar esforços);
- **Governo orientado por missões: transformando órgãos burocratizados** – as antigas regras cedem lugar à missão e aos objetivos organizacionais – relacionados à eficiente prestação dos serviços públicos e ao fortalecimento da instituição perante a sociedade;
- **Governo de resultados: financiando resultados e não recursos** – não se financia a estrutura administrativa, mas a eficiente prestação dos serviços públicos de qualidade (indicadores devem ser utilizados para avaliar os resultados);
- **Governo e seus clientes: atendendo às necessidades do cliente e não da burocracia** – identificar e ouvir os clientes-cidadãos e direcionar os serviços prestados para o atendimento de suas necessidades;
- **Governo empreendedor: gerando receitas ao invés de despesas** – governos empreendedores

criam novas fontes de recursos (taxas por serviços específicos, multas a infratores etc.) e economizam recursos orçamentários para utilizá-los de maneira mais eficiente no ano seguinte;<sup>55</sup>

- **Governo preventivo: a prevenção em lugar da cura** – atuar preventivamente de acordo com um planejamento pode evitar/minimizar problemas, proporcionar melhores resultados e permitir a economia de recursos;
- **Governo descentralizado: da hierarquia à participação e ao trabalho de equipe** – dar mais autonomia a servidores e equipes, como forma de democratizar a gestão e agilizar a prestação de serviços;
- **Governo orientado para o mercado: introduzindo mudanças através do mercado** – ora fomentando a atuação dos mercados, ora implantando no meio público mecanismos/soluções utilizados pelo mercado.

O empreendedorismo governamental procura mobilizar a atuação de todos os setores – **público, privado e voluntário** – para a **ação conjunta** dirigida à resolução de problemas e ao atendimento das demandas sociais, tornando mais eficiente e mais transparente a utilização dos recursos públicos, e mais eficaz o resultado de suas ações. Governos empreendedores devem ser “catalisadores em vez de remadores”, devem **identificar e aproveitar** oportunidades, imaginar, desenvolver e realizar visões que solucionem os problemas sociais, mesmo que para isso tenham que assumir alguns riscos calculados.

O **governo empreendedor** não apregoa o Estado mínimo e nem o Estado gigante: **apregoa um Estado forte**; um Estado visionário, ativo, que lidera, que aponta o caminho, que incentiva, fomenta, apoia; que regula e controla; e que avalia os resultados – e que deixa a maior parcela da execução por conta da iniciativa privada.

**Atenção** □ Nos governos empreendedores a maior parcela da execução fica a cargo da iniciativa privada.

Há muito os Estados **ultrapassaram suas funções tradicionais** de garantir contratos, justiça e propriedade.

Os Estados/Governos modernos preocupam-se com o equilíbrio da economia, preocupam-se com a **competitividade** dos produtos nacionais em face da globalização – devem **indicar o caminho** do desenvolvimento nacional, e através de parcerias estratégicas e empreendedorismo **devem** investir e fomentar a inovação tecnológica, e criar condições de infraestrutura e linhas de crédito em nível suficiente **para que** as empresas nacionais ousem investir mais, inovar mais, criar mais e expandir seus mercados nacional e internacionalmente – gerando divisas, aumentando a arrecadação de impostos, o nível de emprego e de renda, e gerando finalmente não só o crescimento, mas também o desenvolvimento econômico que proporcione aumento de bem-estar geral a toda sociedade.

Nesse sentido, de fomentar a competitividade nacional, é possível afirmar que “a eficiência do serviço público e da função pública é, mais do que nunca, fator determinante para os investimentos internacionais e o desenvolvimento econômico, e, conseqüentemente, para o emprego e o poder aquisitivo”.<sup>56</sup>

Para o Sebrae, empreendedorismo é a arte de fazer acontecer com criatividade e motivação. Consiste no prazer de realizar, com sinergismo e inovação, qualquer projeto pessoal ou organizacional em desafio permanente às oportunidades e riscos. É assumir um comportamento proativo diante de questões que precisam ser resolvidas. É a busca do autoconhecimento em processo de aprendizado permanente, em atitude de abertura para novas experiências e novos

paradigmas.

Peter Drucker ensina que o **empreendedor busca oportunidades**, ele “tem êxito na medida em que analisa sistematicamente as fontes de oportunidades de inovar, identifica uma oportunidade e se põe a explorá-la”. O **empreendedorismo é orientado para a missão, para os objetivos e para os resultados**. Os governos devem ser empreendedores aptos a construir um projeto de cidade, de estado e de nação, e promover ações capazes de dar respostas aos atuais desafios urbanos e aos anseios da população local, estadual e nacional.

Para isso, **exige-se**: mudanças na legislação; novas formas de liderança no setor público; e recompensa pelos resultados obtidos – **é fundamental que resultados significativos sejam identificados, reconhecidos e recompensados**.

Segundo Eliana Pessoa e Kelly Oliveira (2006), “é importante verificar os resultados dos novos projetos. Os projetos bem-sucedidos devem ser valorizados e recompensados”. **Pesquisas demonstram que o trabalho bem executado e a dedicação dependem de ações da empresa para que haja reconhecimento do trabalhador**, não apenas na forma de premiação de projetos uma vez ao ano, mas de elogios e de recompensas em seu dia a dia.

**Os empreendedores afetam positivamente e decisivamente suas empresas**; no entanto, poucas pessoas são empreendedoras. “Acho que um empreendedor tem que ser... de certa forma um líder” (Alessandra Costa et al. 2008). Para o líder-empreendedor o “homem comum” é uma espécie de “problema” que pode dificultar ou mesmo impedir a realização de seu projeto, de seu sonho.

**Atenção** □ O empreendedorismo está diretamente relacionado à figura do líder empreendedor.

Para Motta apud Eliana Pessoa e Kelly Oliveira (2006):

uma organização empreendedora deve estar com líderes preparados e capacitados para gerenciar, e isto significa: coordenar, ter visão de futuro [...], estimular a participação dos empregados, incentivar e motivar as pessoas em função de objetivos e metas compartilhadas, promovendo crescimento mútuo.

**Primeiro**, é necessário que ocorram mudanças na legislação, no sentido de permitir ao gestor público **mais liberdade** na utilização de recursos, na realização de parcerias e na recompensa pelos resultados, excepcionalizando ou minimizando as regras rígidas ora existentes, e flexibilizando sua atuação. Em troca dessa maior autonomia e flexibilidade definem-se objetivos e indicadores, e cobram-se resultados efetivos.

**Em seguida**, deve-se desenvolver, junto às lideranças, o espírito empreendedor, quer seja interno ou externo.

**Os empreendedores pensam estrategicamente antes de agir**, consideram os anseios do cidadão e as necessidades da instituição, os recursos disponíveis, os custos e os riscos envolvidos e as ações pretendidas. **Líderes empreendedores** pensam mais no futuro, desenvolvem visões, entendem as inter-relações de forma mais ampla, possuem habilidades variadas, têm valores definidos, são flexíveis e persistentes, mostram a sua equipe para onde estão indo, como chegar lá e qual a recompensa que os espera na chegada.

O líder empreendedor não vive do passado – preocupa-se com o presente, mas o foco de suas ações está no futuro, no longo prazo, em busca de perenidade, de sustentabilidade. “A liderança está no coração da reforma e da excelência do serviço público” (Juliana Silveira, 2007).

Segundo Henry Minunberg, o gerente (ou líder) empreendedor “atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização”. **As autoridades máximas das instituições públicas devem propiciar um ambiente favorável a essas lideranças**

**empreendedoras**, assim como para o desenvolvimento de novas lideranças. Líderes empreendedores estão sempre bem informados, acompanham as mudanças e sabem onde e como utilizá-las em benefício da instituição a que servem.

Como **resultado do empreendedorismo** governamental em todos os níveis, posto em prática através dos governos e gestores (novos líderes públicos) e suas equipes, é possível: melhorar a eficiência, a eficácia e a efetividade na produção de bens e serviços públicos, minimizando esforços e reduzindo os custos envolvidos.

Destaque-se, ainda, que os governos empreendedores devem ser continuamente avaliados, principalmente pela sociedade, a fim de readequar seus planos, suas estratégias, e seus objetivos e metas – de acordo com a aprovação/reprovação da sociedade –, para que persigam sempre o melhor resultado possível, orientado pelas necessidades dos cidadãos.

**O Brasil vem adotando a postura empreendedora.** Um dos exemplos são os **contratos de gestão**, que representam formas descentralizadas/desconcentradas de execução, baseadas em compromissos recíprocos, com objetivos, metas e responsabilidade previamente definidos, e avaliação precisa dos resultados efetivamente obtidos. Inserem-se também no empreendedorismo **as parcerias**, no sentido de envolver diferentes atores, ampliar as fontes de recursos e obter melhores resultados na implementação das políticas públicas, tanto em termos de qualidade como de custos. Atualmente, **o PAC – Programa de Aceleração do Crescimento – é o maior ato de empreendedorismo já adotado pelo Governo brasileiro**, dentre muitos outros casos já utilizados.

**O Brasil também vem adotando medidas para aumentar a competitividade dos produtos nacionais**, são elas: desonerações tributárias e melhoria da infraestrutura mediante as ações do Pac1 e Pac2; incentivo e fomento à inovação e à qualificação profissional. As duas primeiras medidas reduzem custos de produção; as duas últimas melhoram a produtividade e a qualidade – e todas contribuem para melhorar a competitividade dos produtos nacionais.

**Síntese das características do empreendedorismo e do empreendedor:** jeito novo e mais eficiente de administrar; inovador, pró-ativo, imaginoso e criativo; assume riscos calculados; procura novas fontes de receitas; despreza as alternativas convencionais básicas; aceita e utiliza ideias do setor privado; orienta-se para o mercado; reconhece e recompensa os resultados; mobiliza atuação conjunta – pública, privada e voluntária; é mais transparente na utilização dos recursos públicos; é mais eficaz o resultado de suas ações; promove a competitividade dos produtos nacionais; incentiva empresas a ousar mais, investir mais, criar mais; é catalisador em vez de remador; identifica e aproveita oportunidades; orienta-se pela missão, por objetivos e para resultados; exige novas formas de liderança; concede autonomia e flexibilidade – e cobra resultados efetivos; pensa estrategicamente (longo prazo) antes de agir; incorpora os anseios do cidadão; promove mudanças planejadas; melhora a eficiência, eficácia e efetividade na produção de bens e serviços públicos; minimiza esforços e reduz custos.

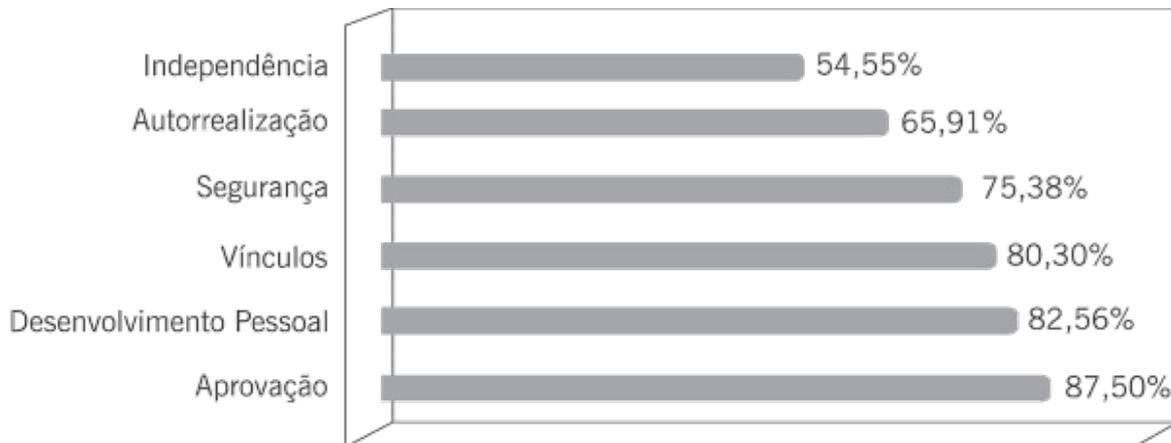
## 12.1. Intraempreendedor

**Intraempreendedor é aquele que atua no seu ambiente de trabalho**, na sua empresa, e nesse ambiente procura novas e melhores formas de fazer as coisas, que resultem necessariamente em maior qualidade, maior produtividade, menores custos ou menores esforços. **É aquele que encontra solução** para um problema ou demanda existente. **É aquele que vê o que os outros não conseguem ver:** vê o passado, vê o presente e tem uma visão de futuro. **É aquele que corre riscos** ao sugerir ideias e soluções. **É aquele que veste a camisa da organização** e corre os 90 minutos para marcar o gol que leva aos melhores resultados: novas, melhores e mais simples formas de se fazer.

O intraempreendedor preocupa-se em atingir as metas, explicita sua visão e busca apoio para

seus projetos. Sofre com os problemas da organização e alegra-se com a sua solução, mesmo que alcançada por outro. **É um agente ativo nos processos de mudança, e objeto de esperança para uma organização melhor.** Não teme assumir responsabilidades. Não teme pequenas falhas, pois estas fazem parte do novo e da conquista.

**Atenção** □ A principal diferença entre empreendedor e intraempreendedor é que o primeiro trabalha para si próprio enquanto que o intraempreendedor é servidor de um ente público ou empregado de empresa privada.



O que o intraempreendedor valoriza/procura. Fonte: Pessoa e Oliveira (2006).

O empreendedorismo é uma força motriz capaz de proporcionar melhorias na qualidade dos serviços e nos resultados da gestão como um todo.

Sem o empreendedorismo — não só no discurso como também na prática —, não há como as empresas sustentarem-se no mercado, bem como manter a credibilidade, os resultados financeiros e o nível de satisfação dos stakeholders (Eliaana Pessoa; Kelly Oliveira, 2006).

# Ciclo de Gestão do Governo Federal

Analise a figura abaixo retirada de material fornecido pela Esaf, na VIII Semana Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas (que agora inclui também gestão pública), realizada em Bento Gonçalves/RS, em setembro de 2011. Perceba que o centro é constituído pelo PPA, LDO e LOA. O planejamento, o orçamento, a gestão e o controle se referem a esses instrumentos de planejamento e orçamento definidos no art. 165 da CF/1988.



Ciclo de Gestão. Fonte: VIII Semana Orçamentária, Financeira e de Contratações Públicas, Bento Gonçalves, 2011.

Para John Magretta (1998), “a gestão viabiliza as organizações, a boa gestão as faz funcionar bem”. Entenda-se **gestão**<sup>57</sup> como o ato de gerir a atuação administrativa, que incide mais fortemente sobre a implementação, sobre a execução dos planos e programas. Para a Biblioteca Universal, gestão significa “metodologia que engloba a técnica, a ciência e a aptidão necessária ao bom funcionamento de uma organização empresarial”.

A **gestão compreende** um conjunto de decisões e ações que tem a finalidade de garantir que todos os recursos existentes na organização sejam utilizados de forma eficiente, a fim de assegurar a eficácia quanto aos resultados pretendidos.

Compete à gestão a **missão** de otimizar o funcionamento da organização mediante decisões racionais embasadas em informações confiáveis e relevantes, harmonizando, coordenando e motivando todos os colaboradores envolvidos, e direcionando os esforços para o alcance dos objetivos.

Em face da dinâmica da sociedade, **os sistemas de gestão estão em constante evolução**, haja vista que as práticas gerenciais tradicionais não atendem mais às necessidades de desempenho das organizações públicas ou privadas, na produção de bens ou na prestação de serviços de padrão mundial.

Segundo o secretário de Gestão do MPOG Marcelo Moraes (2008), o modelo de gestão pública

pressupõe autonomia de atuação e estreita vinculação da ação pública às suas finalidades e ao alcance dos resultados esperados; pressupõe a experimentação de novos paradigmas emergentes na relação entre a Administração Pública e os administrados que valorizam a flexibilidade, a negociação, o uso criterioso da discricionariedade, o exercício da ponderação entre interesses, valores e direitos, e, sobretudo, a motivação do ato administrativo.

### 13.1. Ciclo de gestão ampliado

O **ciclo de gestão** ou **ciclo de planejamento e orçamento** público brasileiro é composto, portanto, por **três instrumentos principais**: o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

- O **Plano Plurianual**, que vigora por quatro anos, estabelece **diretrizes, objetivos e metas** da Administração Federal para as despesas de capital e para os programas de duração continuada, veiculando, portanto, um planejamento de médio/longo prazo.
- A **Lei de Diretrizes Orçamentárias** é elaborada anualmente e objetiva detalhar as **metas e prioridades** da Administração para o ano subsequente, e orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual, além de dispor sobre alterações tributárias e estabelecer a política de aplicação das agências de fomento.
- A **Lei Orçamentária Anual** obedece aos parâmetros definidos pela LDO e pelo PPA, e **estima as receitas e fixa as despesas** de toda a Administração Pública Federal para o ano subsequente. O orçamento é um instrumento que expressa a alocação dos recursos públicos, sendo operacionalizado por meio de ações vinculadas aos programas, que constituem a integração do planejamento com o orçamento.

O Ciclo de Planejamento e Orçamento Federal **corresponde a um período maior do que quatro anos**. Ele **inicia** com a elaboração, discussão, votação e aprovação do PPA – Plano Plurianual –, **continua** com a elaboração, discussão, votação e aprovação da LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias –, e, **por fim**, abrange também a elaboração, discussão, votação e aprovação, execução, controle e avaliação da Lei Orçamentária Anual – LOA.

Além disso, o ciclo de gestão abrange as etapas de **monitoramento** do PPA em tempo real, com informações registradas no Siop; **avaliação** anual do PPA, para análise da sua concepção, da implementação e dos resultados obtidos no ano anterior; e **revisão** do PPA, para incorporação das informações geradas na avaliação, por meio de alterações (inclusões/exclusões) na programação para o ano seguinte e, dentro da perspectiva do PPA rolante, para os três anos subsequentes.

A LDO – formalmente – não tem uma “execução e avaliação”, mas tem um período de vigência, que é de 18 meses (ela acompanha o projeto de Lei Orçamentária Anual e a sua execução no exercício seguinte). No entanto, na prática, existe uma avaliação/revisão anual do conteúdo da LDO. A LOA, por sua vez, apresenta também as fases de execução, controle e avaliação.

O **Ciclo de Gestão Anual encontra-se ao final desse capítulo**, juntamente com alguns aspectos da Lei Orçamentária Anual – LOA.

Dado o **grande número de questões cobradas pelas bancas** envolvendo o ciclo de gestão/ciclo de planejamento e orçamento, vamos abordar detalhadamente cada um desses instrumentos: PPA, LDO e LOA.

#### 13.1.1. Plano Plurianual – PPA

O Plano Plurianual – PPA é o **instrumento legal de planejamento** de maior alcance no estabelecimento das prioridades e no direcionamento das ações do governo. Ele traduz, ao mesmo

tempo, o compromisso com objetivos e a visão de futuro assim como a previsão de alocação dos recursos orçamentários nas funções de Estado e nos programas de governo.

O planejamento governamental é a atividade que, a partir de diagnósticos e estudos prospectivos, orienta as escolhas de políticas públicas, e o **PPA é um instrumento desse planejamento** que define diretrizes, objetivos e metas com o propósito de viabilizar a implementação e a gestão das políticas públicas, convergir a dimensão estratégica da ação governamental, orientar a definição de prioridades e auxiliar na promoção do desenvolvimento sustentável.

O Plano Plurianual **condiciona** a elaboração de todos os demais planos no âmbito federal, que devem estar de acordo e harmonizar-se com o PPA, conforme dispõe o art. 165, § 4º da CF: (...) os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

O PPA é o instrumento de planejamento de médio/longo prazo do governo federal. Ele abrange não só o montante relativo aos dispêndios de capital, mas também objetivos, iniciativas e metas físicas que devem ser alcançadas até o final do período. O Plano detalha ainda as despesas que possuem duração continuada, condicionando, portanto, a programação orçamentária anual ao planejamento de longo prazo.

No **âmbito Nacional** o PPA representa o Planejamento Estratégico do Governo Federal; no entanto, em nível de Órgão/Entidade/Unidade Administrativa ele é tão somente um planejamento de longo prazo. Embora a missão já esteja definida nas teorias sobre o Estado como “promover o bem-estar da coletividade”, o **PPA 2012-2015 inovou** ao definir de forma clara a visão de futuro, os valores que balizam o plano, e ao realizar ampla análise interna e externa; assim como definiu os macrodesafios, objetivos e iniciativas para a viabilização desses objetivos – tornando-se, assim, mais estratégico.

**Atenção** ▣ O PPA representa o Planejamento Estratégico do Governo Federal.

#### 13.1.1.1. Conceito, Regionalização e Vigência

O conceito do PPA-Plano Plurianual é extraído da Constituição Federal, art. 165, § 1º: “a lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada”.

Este conceito pode ser detalhado para facilitar a sua compreensão:

- **Regionalização** – refere-se às macrorregiões brasileiras – será detalhado no tópico a seguir.
- **Diretrizes** – são “um conjunto de instruções”, são “orientações gerais” que balizarão as medidas que o governo adotará para alcançar os objetivos; são “linhas norteadoras” que definem os rumos a serem seguidos; são critérios de ação e de decisão que disciplinam e orientam os diversos aspectos envolvidos no planejamento.
- **Objetivos** – são alvos a serem atingidos, são o resultado que se pretende alcançar com a realização das ações governamentais, sempre visando ao bem-estar da coletividade. Cada Programa incluso no PPA possui objetivo específico, ao mesmo tempo em que concorre para o alcance dos objetivos gerais.
- **Metas** – são partições dos objetivos que mediante a quantificação física dos programas e projetos permitem medir e avaliar o nível de alcance dos objetivos.
- **Despesas de Capital** – as despesas de capital são aquelas que contribuem para a formação ou aquisição de um bem de capital – são obras de toda espécie, equipamentos, investimentos,

inversões financeiras e amortizações de dívidas.

- **Outras delas decorrentes** – são as despesas geradas após a entrega do produto das despesas de capital. São despesas correntes essenciais para o seu funcionamento ou manutenção. Exemplo: a construção de uma escola é despesa de capital. Concluída a obra e iniciada a sua utilização é necessário contratar professores, auxiliares, pagar despesas com luz, água, telefone, etc. – essas são as despesas decorrentes das despesas de capital (da construção da escola).
- **Programas de Duração Continuada** – de acordo com a LRF são programas que ultrapassam a dois exercícios financeiros. Referem-se à manutenção dos órgãos e entidades e aos recursos necessários à oferta de bens e serviços no período de vigência do PPA através de programas continuados de educação, saúde, segurança, lazer, etc.

## Regionalização

Com vistas a alcançar os objetivos constitucionais estabelecidos no art. 3º da CF/1988, o critério utilizado para o estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas é a regionalização (não é por estado nem por municípios) e o critério populacional.

Essa regionalização não se refere apenas ao PPA, mas a todos os demais planos que conforme art. 165, § 4º, devem ser elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

A constituição de 1988 também destaca a regionalização no art. 165, § 6º e § 7º:

§ 6º. O projeto de lei orçamentária será acompanhado de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia;

§ 7º. Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades Inter-regionais, segundo critério populacional. (grifo nosso)

O § 5º, I e II (citado no § 7º), refere-se ao orçamento fiscal e ao orçamento de investimento das empresas estatais. **O orçamento da seguridade social não está incluído** visto que os seus recursos são insuficientes para atender as necessidades da seguridade social, portanto, não há sobra de recursos para serem aplicados em outras finalidades.

Não só a regionalização, mas também o critério populacional encontra-se presente, conforme dispõe o art. 35 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias: o disposto no art. 165, § 7º, será cumprido de forma progressiva, no prazo de até dez anos, distribuindo-se os recursos entre as regiões macroeconômicas em razão proporcional à população, a partir da situação verificada no biênio 1986-87.

As regiões às quais o PPA se refere são as **macrorregiões brasileiras**: Norte, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste e Sul. A essas macrorregiões é necessário acrescentar uma outra possibilidade: **a nacional** – visto que existem diretrizes, objetivos e metas de caráter nacional, pois todos os brasileiros serão beneficiados, independentemente da Região ou do Estado em que residam.

**Atenção** ▣ O critério de regionalização do PPA é por Macrorregiões – e não por Estados ou Municípios.

## Vigência

O art. 35, § 2º, das Disposições Constitucionais Transitórias assim estabelece: até a entrada em vigor da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º, I e II (ainda não elaborada), serão obedecidas as seguintes normas: I – o projeto do plano plurianual, para vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente, será encaminhado até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa.

Portanto, o PPA será enviado ao Congresso Nacional para aprovação no primeiro ano do mandato, **passando a vigorar, então, a partir do segundo ano do mandato presidencial atual até o final do primeiro ano do mandato presidencial seguinte.** É de quatro anos o período de sua vigência.

É no primeiro ano do mandato do Presidente da República que é elaborado o seu PPA; o seu planejamento para os quatro anos seguintes. O PPA deve ser encaminhado ao Congresso Nacional no 1º ano do mandato presidencial, até quatro meses antes do encerramento do exercício financeiro (31 de agosto) e devolvido para sanção até 22 de dezembro do mesmo ano.

Assim, **no primeiro ano de mandato Presidencial é utilizado o PPA elaborado pelo presidente anterior** (e também a LDO e a LOA). O quadro a seguir ajuda a compreender a vigência do PPA.

ANO	GOVERNO	PPA UTILIZADO	QUEM ELABOROU	VIGÊNCIA
2007	1º ano do 2º Governo Lula	2004-2007	1º Governo Lula	4 anos
2008	2º ano do 2º Governo Lula	2008-2011	2º Governo Lula	4 anos
2009	3º ano do 2º Governo Lula	2008-2011	2º Governo Lula	4 anos
2010	4º ano do 2º Governo Lula	2008-2011	2º Governo Lula	4 anos
2011	1º ano Governo Dilma	2008-2011	2º Governo Lula	4 anos
2012	2º ano Governo Dilma	2012-2015	Governo Dilma	4 anos
2013	3º ano Governo Dilma	2012-2015	Governo Dilma	4 anos

Comparativo do Mandato Presidencial X Vigência do PPA.

### 13.1.1.2. O Modelo de Gestão e a Nova Estrutura do PPA

O modelo de gestão do PPA atribui ao MPOG, órgão central do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal, a responsabilidade pela coordenação do processo de planejamento, elaboração e gestão do Plano Plurianual. Essa gestão é compartilhada com a Presidência da República, os Ministérios e Órgãos Setoriais.

**O PPA organiza a atuação governamental em programas**, inserindo na administração pública a orientação do gasto para resultados na sociedade. Esse modelo complementa a ótica da gestão das organizações, que se orientam pelas suas missões, otimizando a gestão organizacional, a qualidade dos serviços e os resultados diretos para a sociedade. A gestão por resultados **foi introduzida** com o PPA 2000-2003.

O PPA 2004-2007 inovou ao trazer o **Pacto de Concertação**: um instrumento de gestão orientado para a conciliação de interesses dos diferentes níveis territoriais: macrorregional, regional, estadual, municipal, etc., capaz de pôr em prática uma política compartilhada e articulada de desenvolvimento nacional e local, baseada em estratégias de estruturação equilibrada e complementar, respeitando a diversidade e a identidade cultural. Outra inovação foi a chamada **programação plurianual “deslizante”** que manteve uma base de planejamento com horizonte permanente de médio prazo, e a projeção de um exercício financeiro de programação a cada revisão do plano, configurando caráter de permanência ao Plano Plurianual, mediante a projeção indicativa de exercícios futuros para além de seu período de vigência.

A Gestão do Plano Plurianual 2008-2011 orientava-se pelos critérios de **eficiência, eficácia e efetividade**. Esse modelo era constituído pela gestão estratégica e pela gestão tático-operacional.

O Modelo de Gestão do PPA 2012-2015 tem como diretriz “aproveitar estruturas de monitoramento e avaliação existentes na Administração”. Ela manteve os **critérios** de eficiência,

eficácia e efetividade, mas **inovou** ao segregar a gestão tática da gestão operacional. A partir de 2012 **existem três dimensões**: a estratégica, a tática e a operacional – as duas primeiras fazem parte do plano e a última encontra-se vinculada ao orçamento anual.

- **A Dimensão Estratégica** é a orientação estratégica que tem como base os Macrodesafios e a visão de longo prazo do Governo Federal.
- **A Dimensão Tática** define caminhos exequíveis para o alcance dos objetivos e das transformações definidas na dimensão estratégica, considerando as variáveis inerentes à política pública tratada. Essa dimensão vincula os Programas Temáticos para consecução dos Objetivos mediante Iniciativas expressas no Plano.
- **A Dimensão Operacional** relaciona-se com o desempenho da ação governamental no nível da eficiência e é especialmente tratada no Orçamento. Busca a otimização na aplicação dos recursos disponíveis e a qualidade dos produtos entregues.

A gestão do PPA 2012-2015 **tem a missão** de garantir as condições materiais e institucionais para a execução do Plano Mais Brasil, com vistas a ampliar as entregas do governo à sociedade; consiste na articulação dos meios necessários para viabilizar a consecução das suas metas.

Esse **novo modelo de gestão** pauta-se pela flexibilidade, criatividade e informação, pela ampliação da comunicação e da coordenação entre os Órgãos Centrais de Governo e os órgãos executores, pelo respeito à diversidade política e suas relações de complementaridade, pelo diálogo, pelo fortalecimento do pacto federativo e pela transparência.

As mudanças nas práticas de gestão e a introdução de instrumentos necessários à nova gestão do PPA **abrangem a gestão de todos os recursos** necessários (sistemas de informação, recursos humanos, materiais, orçamentários e financeiros, e outros); e a orientação das organizações e de seus processos para a busca de resultados, com aperfeiçoamento dos indicadores, da comunicação, e da articulação intra/intergovernamental e com a sociedade organizada, visando: **maior eficiência** na implementação dos programas; **maior eficácia** ampliando as entregas à sociedade; e **maior efetividade** melhorando o bem-estar de todos os brasileiros.

**Atenção** ▣ A nova gestão pretendida assemelha-se à do PAC: com **estruturas simples orientadas para fazer acontecer** e com **foco no monitoramento** com vistas a remover entraves e oferecer mais e melhores bens e serviços ao cidadão.

As mudanças visam dar um caráter **mais estratégico** para o Plano, criando condições efetivas para a formulação, a gestão e a implementação das políticas públicas; assim como visam otimizar as entregas de bens e serviços, monitorando e melhorando a comunicação e a cooperação entre os atores envolvidos.



## A Nova Estrutura do PPA

De acordo com o Manual de elaboração do PPA 2012-2015, a **nova estruturação** do plano compreende Macrodesafios, Programas Temáticos (com objetivos e iniciativas) e Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado:

- Os **Macrodesafios** são diretrizes elaboradas com base no Programa de Governo e na Visão Estratégica que orientarão a formulação dos Programas do PPA.

Os programas são instrumentos de organização da ação governamental visando à concretização dos objetivos pretendidos para o período do plano, sendo mensurados por indicadores inclusos no PPA.

- O **Programa Temático** retrata a agenda de governo organizada pelos Temas das Políticas Públicas e orienta a ação governamental. Sua abrangência deve representar os desafios e organizar a gestão, o monitoramento, a avaliação, as transversalidades, as multissetorialidades e a territorialidade. O Programa Temático **se desdobra** em Objetivos e Iniciativas.
  - ▣ O **Objetivo** expressa o que deve ser feito, refletindo as situações a serem alteradas pela implementação de um conjunto de Iniciativas, com desdobramento no território.
  - ▣ A **Iniciativa** declara as entregas à sociedade de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações orçamentárias e outras: ações institucionais e normativas, bem como da pactuação entre entes federados, entre Estado e sociedade, e da integração de políticas públicas.

**Atenção** ▣ Os objetivos setoriais não são mais determinantes: as antigas “Orientações Estratégicas dos Ministérios” **se encontram condicionadas** ao contexto nacional das políticas públicas; deslocam-se da visão setorial para o contexto de Políticas Públicas em nível nacional e/ou por regiões.

São **Atributos** do Programa Temático: código; título; contextualização; indicador; valor global; valor de referência para a individualização de projetos como iniciativas; objetivo; e iniciativa. São **Atributos** do Programa G.M. e Serviços ao Estado apenas o código, o título e o valor global.

- Os **Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado** são instrumentos que classificam um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental, bem como as ações não tratadas nos Programas Temáticos por meio de suas Iniciativas.

Programa Temático	▣ Se desdobra em	OBJETIVOS	▣ Iniciativas
Programa Gestão, Manut. e Serviços ao Estado	▣ Não se desdobra		▣ Iniciativas

O plano compreende 65 programas temáticos e um programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado para cada Órgão.

A estruturação dos PPAs **anteriores** era baseada no binômio Programa-Ação, utilizado em todos os tipos de programas, tanto no PPA como nas LOAs: nesse modelo havia sobreposição entre o plano e o orçamento através das ações. **A nova estrutura dá lugar a Programas Temáticos** (com Objetivos e Iniciativas) e torna a **Ação uma categoria exclusiva dos orçamentos**. Com essa alteração não haverá sobreposição: **haverá complementaridade** entre esses instrumentos, sem prejuízo à integração. A nova estrutura do PPA preserva as diferenças essenciais do Plano e do Orçamento: o PPA tem como foco a organização da ação de governo nos níveis estratégico (Diretrizes, Estratégias e Macrodesafios) e tático (Programas, Objetivos, Iniciativas); e o Orçamento responde pela organização em nível operacional (demonstra como fazer: ações orçamentárias).

PPA	□	Níveis Estratégico e Tático	□	Macrodesafios e Programas
LOAs	□	Nível Operacional	□	Ações Orçamentárias

Essa **nova estrutura** permite comunicar à sociedade os principais Objetivos de Governo e suas respectivas metas de maneira mais simples e direta, aprimorando o diálogo com todos os entes federados, poderes do Estado e atores da sociedade. Os **Objetivos expressam as escolhas de Governo** para a implementação de determinada política pública: seu enunciado relaciona o planejar com o fazer, apontando o caminho para a execução. **Cada Objetivo contém Metas** (qualitativas ou quantitativas): as qualitativas vão além do orçamento e **ampliam a relação do Plano com os demais insumos** necessários à consecução das políticas. As Metas estabelecem uma relação com o cidadão por traduzirem a atuação do governo com mais simplicidade e transparência. **As Iniciativas**, por sua vez, são institutos derivados dos Objetivos e declaram as entregas à sociedade de bens e serviços resultantes da coordenação de ações orçamentárias e outras: ações institucionais e normativas, de pactuação entre entes federados, entre Estado e sociedade e de integração de políticas públicas.

As Iniciativas também consideram como as políticas organizam os agentes e instrumentos que as materializam, com atenção à gestão, às relações federativas e aos mecanismos de seleção e identificação de beneficiários.

**Atenção 1** □ A estrutura Programa/Objetivo/Iniciativas/Metas visa também **facilitar o monitoramento**, pois as Iniciativas demonstram de forma mais clara as entregas pretendidas e as Metas permitem aferir o quanto realmente foi entregue.

**Atenção 2** □ Nesse PPA os **valores relevantes** são individualizados por Iniciativas: as Iniciativas estabelecem a relação formal do Plano com o Orçamento e encontram-se associadas às respectivas ações Orçamentárias e/ou não Orçamentárias; mas o programa continua sendo o “elo” de união entre o Planejamento e o Orçamento.

**Atenção 3** □ Apenas serão individualizadas em iniciativas os **projetos cujos valores forem iguais/superiores ao valor de referência** definido pelo MPOG: os de valores inferiores serão agregados e vinculados a outras iniciativas.

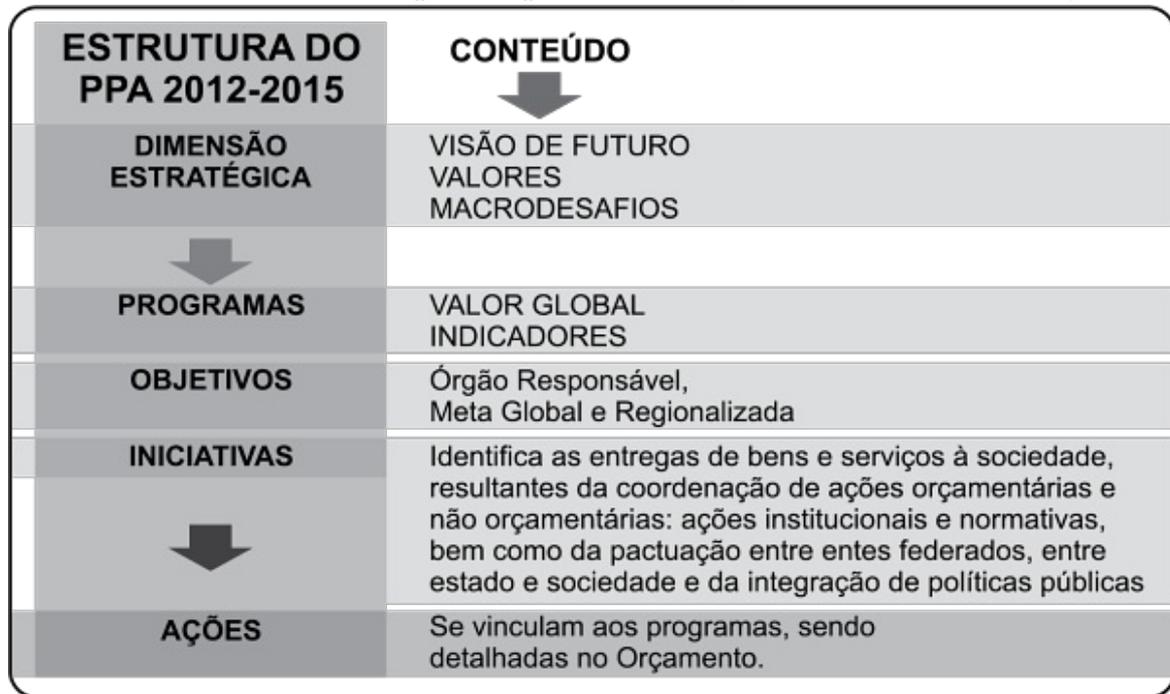
No PPA 2012-2015 cada área do governo deve mostrar **qual o benefício que entregará** à população: o indicador para avaliação de resultados **foi aperfeiçoado**; não é mais o valor de recursos repassados, mas a quantidade de bens e serviços efetivamente disponibilizados.

A **Gestão Estratégica** vai além da definição de macrodesafios, da consistência estratégica e da avaliação da execução: constitui também uma base para repactuação permanente das condições de governabilidade e implementação do Plano, seja intra ou intergovernamental, ou seja com a sociedade civil organizada e demais atores. Inclui ainda a estratégia de financiamento dos investimentos e programas temáticos, com identificação das principais fontes de recursos, das parcerias potenciais, dos mecanismos de alavancagem financeira e de redução de riscos, e a participação da sociedade no processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão.

A **Gestão Tática** (Programas) contempla a definição dos programas Temáticos, que tem maior capacidade de impactar e construir, no médio e longo prazo, o projeto de desenvolvimento proposto no plano. Essa seleção é de responsabilidade da alta direção do Governo/MPOG e define caminhos (Iniciativas) exequíveis para o alcance dos objetivos e das transformações definidas na dimensão estratégica. Essa dimensão também inclui os programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado.

A **Gestão Operacional** refere-se à execução do plano mediante alocação de recursos nos orçamentos anuais: **cada ação orçamentária se vinculará a uma única Iniciativa** – exceto as ações padronizadas. Os Empreendimentos de Grande Porte poderão ser desdobrados nas leis

orçamentárias em mais de uma ação, para expressar sua regionalização ou seus segmentos.



Fonte: Manual de Orientação para Elaboração do PPA 2012-2015.

Complementando a gestão tática (programas), quatro atores merecem destaque: **Gerente de Programa**, que integra a alta administração do órgão e é o responsável pela gestão do Programa: tem por função proporcionar e articular os recursos para o alcance dos Objetivos do programa, monitorar e avaliar a execução do conjunto das Iniciativas/Ações do programa e estabelecer mecanismos inovadores para seu financiamento. É o titular da unidade administrativa à qual o **Programa** está vinculado. **Gerente Executivo**, indicado pelo Gerente do Programa: tem como função apoiar a atuação do gerente de programa, responsabilizando-se também pela integração e o acompanhamento do conjunto das Iniciativas/Ações do Programa, sempre que a sua figura for considerada necessária pelo gerente do programa. **Coordenador de Ação**, cuja função é viabilizar a execução e o monitoramento de uma ou mais Iniciativa/Ação do programa; é o responsável pela unidade administrativa à qual se vinculam as ações, devendo estar o mais próximo possível da execução das mesmas: é o titular da unidade administrativa à qual se vincula a Iniciativa/Ação. **Coordenador Executivo**, indicado pelo Coordenador da Iniciativa/Ação, que possui a função de apoiar a atuação do coordenador da Iniciativa/Ação sempre que a sua ajuda for considerada necessária pelo coordenador.

Todas as informações de cada etapa **devem ser registradas no Siop** – Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento, que é o instrumento informatizado adotado para o processo de elaboração, monitoramento, avaliação e revisão dos programas do Plano Plurianual. Até final de 2011 as avaliações eram feitas em **periodicidade trimestral**: os coordenadores têm até o dia 10 para registrar a execução física e financeira e os gerentes têm do dia 11 até o último dia **do mês subsequente ao trimestre findo** para registrar, no Siop, o índice de apuração dos indicadores e a situação de cada programa. A execução física **anual**, por sua vez, deverá ser registrada até o dia 15 de fevereiro do exercício seguinte.

O **Siop** é o **atual meio de comunicação e integração** que fornece aos responsáveis pelo gerenciamento dos programas e também aos responsáveis pelo monitoramento, as informações necessárias para a execução dos programas.

### 13.1.1.3. Etapas

Para fins didáticos, o PPA contempla cinco etapas: elaboração, implementação, monitoramento, avaliação e revisão.

## 1. Elaboração

A Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do MPOG, responsável pela coordenação, elaboração e gestão do Plano Plurianual, divulga as diretrizes e normas para sua elaboração através de manual de orientações para elaboração do PPA.

O PPA 2012-2015 contempla as seguintes **diretrizes**: a redução das desigualdades sociais e regionais; a ampliação da participação social; a promoção da sustentabilidade ambiental; a valorização da diversidade cultural e identidade nacional; a excelência na gestão para garantir o provimento de bens e serviços; e a garantia da soberania nacional.

A elaboração desse Plano foi orientada pelos seguintes **princípios**:

- **participação social** como importante instrumento de interação entre o Estado e o cidadão com vistas à efetividade das políticas públicas;
- incorporação da **dimensão territorial** na orientação da alocação dos investimentos;
- **valorização do conhecimento** sobre as políticas públicas na elaboração dos Programas Temáticos;
- **foco na execução** das políticas públicas, reforçando a necessidade de realizar as Iniciativas definidas no Plano;
- **estabelecimento de parcerias** com os estados, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade civil, visando à união de esforços para o alcance de objetivos comuns;
- **foco na efetividade**, entendida como desempenho quanto à transformação de uma realidade, que aponta mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais necessárias e que deverão decorrer das políticas públicas;
- **foco na eficácia**, relacionada com a dimensão tática do Plano, entendida como a incorporação de novos valores às políticas públicas e a entrega de bens e serviços ao público correto, de forma adequada, no tempo e no lugar apropriados;
- aperfeiçoamento das diretrizes para uma **alocação orçamentária mais eficiente** e na priorização dos investimentos.

A elaboração do PPA pode ser  **sintetizada em dois grandes módulos**, quais sejam: a dimensão estratégica e a dimensão tática (os programas).

- A **Dimensão Estratégica** compreende a Visão de Futuro, Cenários e Valores; o Diagnóstico Estratégico (análise interna e externa); o Estudo da Dimensão Territorial; os Macrodesafios; o Cenário Fiscal; a Estratégia de Financiamento – além das diretrizes, objetivos e metas propostas pelo Chefe do Poder Executivo e da distribuição dos recursos entre os programas.

**Atenção** □ As antigas “Orientações Estratégicas dos Ministérios”  **agora se encontram condicionadas à Dimensão Estratégica** e se submetem ao contexto nacional das políticas públicas; deslocam-se da visão setorial para o contexto de Políticas Públicas em nível nacional e/ou por regiões.

- A **Dimensão Tática** compreende a definição dos Programas Temáticos com vistas a atender as demandas ou solucionar problemas identificados; assim como dos Objetivos a eles vinculados e das Iniciativas para a concretização desses objetivos. Compreende também os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado.

Elaboração da Dimensão Estratégica

O Plano começa com a Orientação Estratégica definida pelo Governo, organizado à luz dos cenários econômico, social, ambiental e regional. A construção da dimensão estratégica apoia-se nas orientações de Governo, que, em grande parte, refletem o programa de governo divulgado na campanha eleitoral. As Orientações Estratégicas de Governo **estarão presentes em todas as etapas** e irão influenciar a formulação das políticas públicas, os Programas Temáticos, os Objetivos setoriais e as Iniciativas a serem desenvolvidas para sua viabilização.

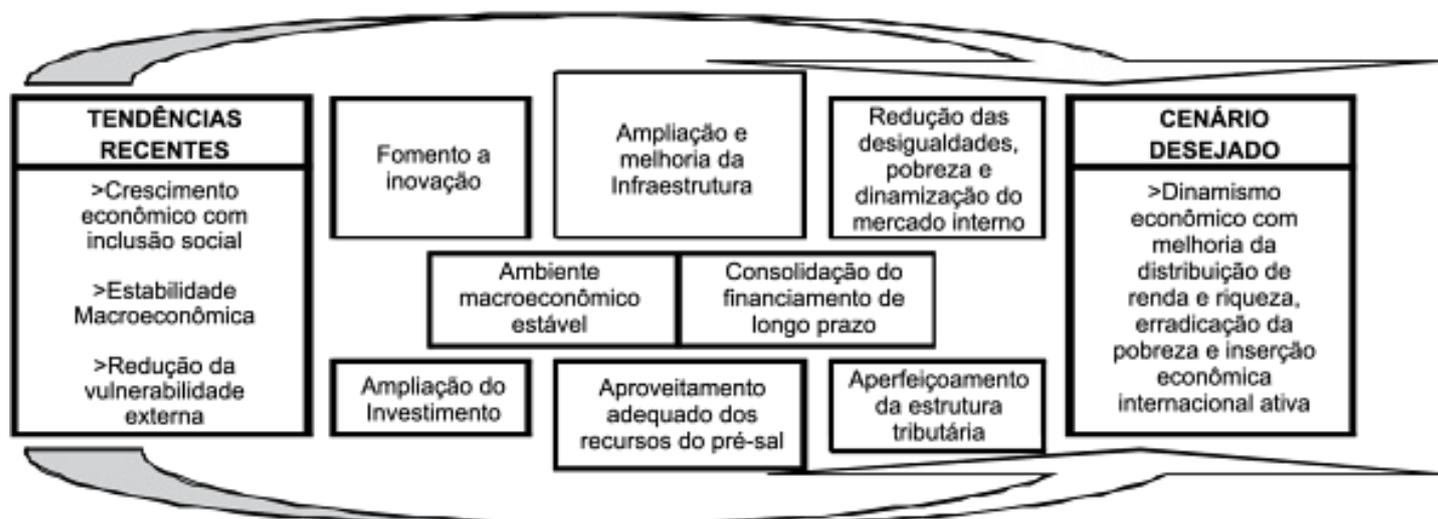
**Atenção** ▣ As Orientações Estratégicas de Governo são as prioridades do Governo definidas para o período do plano.

O novo PPA não deixa clara as etapas para a elaboração da dimensão estratégica. Assim, algumas encontram-se definidas no plano e outras foram acrescentadas pelo autor para fins didáticos. **Diversas dessas etapas são realizadas de forma concomitante** e itens aqui detalhados poderão ser divulgados de forma agrupada pelo MPOG – portanto, **para efeito de concursos**, não considere com rigidez a ordem a seguir, mas o conteúdo de cada item.

- **Visão de Futuro:** a Visão de Futuro é o ponto de partida orientador do planejamento do destino da Nação e da ação governamental. Ela aponta para o objetivo maior do país, estabelecendo o que se espera como um retrato nacional, assim reconhecido pelo povo brasileiro e por toda a comunidade internacional. A Visão é um **ideal possível** de ser alcançado, que demanda a soma dos esforços de todos, visto que o futuro é construído de maneira conjunta e participativa pelo governo, pelas empresas e pela população brasileira.

A construção da visão considerou a atual condição do País, o reconhecimento de seus potenciais, a consciência dos riscos, e as decisões soberanas de governo que indicou a necessidade e a possibilidade de orientar o desenvolvimento econômico e social com inclusão social, elegendo como prioridade o combate às formas mais extremas da pobreza no país. **Foi definida a seguinte visão** para que o Brasil seja um país reconhecido:

- Por seu modelo de desenvolvimento sustentável, bem distribuído regionalmente, que busca a igualdade social com educação de qualidade, produção de conhecimento, inovação tecnológica e sustentabilidade ambiental.
- Por ser uma Nação democrática, soberana, que defende os direitos humanos e a liberdade, a paz e o desenvolvimento no mundo.



Fonte: Adaptado do Manual de Orientação para Elaboração do PPA 2012-2015.

## Valores

A Visão de Futuro para o Brasil apoiou-se em valores que orientarão as ações do Governo

Federal, principalmente em momentos críticos, quando decisões difíceis forem necessárias, fornecendo segurança para que a decisão seja a mais adequada com vistas a materializar os sonhos expressos na Visão. Assim, foram definidos **sete valores** que deverão balizar toda a ação governamental:

- Soberania
- Democracia
- Justiça Social
- Sustentabilidade
- Diversidade Cultural e Identidade Nacional
- Participação Social
- Excelência na Gestão

## Participação Social

A participação social na elaboração do PPA **esteve presente em diversas etapas** e há articulações para que ocorra também no Monitoramento e na Avaliação. A finalidade foi coletar sugestões e recomendações para a construção do plano, e ocorreu mediante Fóruns Interconselhos e Diálogos Federativos.

O **Fórum Interconselhos** contou com a participação de mais de 300 representantes dos conselhos nacionais e de entidades representativas da sociedade. O **Diálogo Federativo** compreendeu cinco reuniões – uma por cada macrorregião do País – envolvendo o Governo Federal, os governos estaduais e os municipais – discutindo-se aspectos críticos e impactos estratégicos do plano em cada uma das macrorregiões.

Os temas para debate foram centrados em **quatro grandes eixos** de gestão: Desenvolvimento Econômico; Infraestrutura e PAC; Desenvolvimento Social e Erradicação da Miséria; e Direitos e Cidadania e Movimentos Sociais. Foram apresentadas recomendações e sugestões à luz da multissetorialidade e da transversalidade, bem como para o aperfeiçoamento da proposta programática.

Esse diálogo também discutiu formas de colaboração e participação social no monitoramento do plano, assim como mecanismos para assegurar a participação e o controle social na gestão do Plano.

- **Diagnóstico Estratégico:** consiste na análise da situação econômica, política, social e ambiental atual, interna e externa. Parte desse diagnóstico é resultado da avaliação do último PPA (avaliação do programa, avaliação setorial e avaliação do plano como um todo, compreendendo variáveis macroeconômicas e de gestão do plano plurianual). Ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos, bem como as tendências também são avaliados.

Nesse PPA 2012-2015 foi possível visualizar de forma clara as análises do **cenário interno** nas dimensões econômicas, políticas, sociais e ambientais; o **cenário regional**; como também o **cenário externo** político, econômico e social.

Esse diagnóstico dá suporte às grandes decisões e à alocação de recursos públicos, servindo de insumo para a elaboração de programas temáticos.

- **Estudo da dimensão territorial:** esse estudo define regiões para o planejamento setorial e para a alocação do gasto, buscando maior qualidade do investimento, visto que o resultado desse estudo define uma carteira de investimentos em quatro dimensões: infraestrutura econômica, área social, inovação e meio ambiente. Além da análise da sustentabilidade, há uma hierarquização dos projetos em termos de prioridades.

O estudo da dimensão territorial **tem como finalidade** propor uma trajetória de evolução da organização do território, focada no desenvolvimento sustentável e redução das desigualdades sociais e regionais em um horizonte de longo prazo, e potencializar os efeitos do PAC. Esse estudo inclui projeções até 2027, com referenciais em 2011 e 2015. O estudo estimula o processo de convergência das políticas públicas ao nível territorial e contribui para a maior articulação das políticas públicas, além de orientar as decisões alocativas no médio e longo prazos.

• **Macrodesafios:** em consonância com a Visão de Futuro, com os Valores que norteiam o PPA, com as Diretrizes e Princípios, e com o Diagnóstico, foram definidos 11 Macrodesafios que orientarão as políticas públicas federais; são eles:

Projeto Nacional de Desenvolvimento: dar seguimento ao Projeto Nacional de Desenvolvimento apoiado na redução das desigualdades regionais, entre o rural e o urbano e na continuidade da transformação produtiva ambientalmente sustentável, com geração de empregos e distribuição de renda;

Eradicação da Pobreza Extrema: superar a pobreza extrema e prosseguir reduzindo as desigualdades sociais;

Ciência, Tecnologia e Inovação: consolidar a ciência, tecnologia e inovação como eixo estruturante do desenvolvimento econômico brasileiro;

Conhecimento, Educação e Cultura: propiciar o acesso da população brasileira à educação, ao conhecimento, à cultura e ao esporte com equidade, qualidade e valorização da diversidade;

Saúde, Previdência e Assistência Social: promover o acesso universal à saúde, à previdência e à assistência social, assegurando equidade e qualidade de vida;

Cidadania: fortalecer a cidadania, promovendo igualdade de gênero e étnico-racial, respeitando a diversidade das relações humanas e promovendo a universalização do acesso e elevação da qualidade dos serviços públicos;

Infraestrutura: expandir a infraestrutura produtiva, urbana e social de qualidade, garantindo a integração do Território Nacional e do país com a América do Sul;

Democracia e Participação Social: fortalecer a democracia e estimular a participação da sociedade, ampliando a transparência da ação pública;

Integridade e Soberania Nacional: preservar os poderes constitucionais, a integridade territorial e a soberania nacional, participando ativamente da promoção e defesa dos direitos humanos, da paz e do desenvolvimento no mundo;

Segurança Pública: promover a segurança e integridade dos cidadãos, através do combate à violência e do desenvolvimento de uma cultura de paz;

Gestão Pública: aperfeiçoar os instrumentos de gestão do Estado, valorizando a ética no serviço público e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

**Atenção** ▣ Os Macrodesafios representam as Diretrizes elaboradas com base no Programa de Governo (Orientação Estratégica de Governo) e na Visão Estratégica e Valores que orientarão a formulação dos Programas Temáticos do PPA 2012–2015.

• **Cenário fiscal:** concomitante com a formulação da Dimensão/Orientação Estratégica de Governo e dos Programas Temáticos é elaborado um Cenário Fiscal de referência, visando estimar o montante de recursos orçamentários disponíveis para alocação no PPA, a fim de garantir a consistência fiscal do plano. A visualização desse cenário fiscal, ou seja, da previsão dos recursos para o período do plano, em última análise, definirá o quanto poderá ser feito.

A consistência fiscal é considerada um **elemento central** para sua posterior execução e uma das etapas mais relevantes do processo de elaboração. **Essa etapa abrange:** fixação da meta fiscal, projeção das receitas, projeção das despesas obrigatórias e apuração das despesas discricionárias.

• **Estratégia de Financiamento:** com base no cenário fiscal, nas metas fiscais para o período e na projeção das despesas, obtém-se a necessidade de financiamento do governo federal, ou seja, identifica-se o montante de recursos extrafiscais que deverão ser obtidos via financiamento e/ou parcerias para garantir os investimentos pretendidos pelo Governo e a execução dos programas

temáticos. Dentre esses, os contidos no PAC-2 foram definidos como prioritários.

A estratégia de financiamento utiliza como **fonte de recursos não orçamentários**, os provenientes de instituições financeiras públicas como o BNDES, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, bem como recursos advindos de renúncia fiscal, Plano de Dispêndios Globais das Estatais, Fundos e Parcerias com o Setor Privado.

É da Dimensão Estratégica que resultam as diretrizes, objetivos e metas do Plano Plurianual. A Dimensão Tática (organização dos programas) é uma consequência dessas decisões.

**Atenção** ▣ Da Dimensão Estratégica resultam as diretrizes, objetivos e metas do Plano Plurianual.

Elaboração da Dimensão Tática: Programas

A **Dimensão Estratégica condiciona a atuação dos Ministérios** – que na lógica atual deve se submeter ao contexto das Políticas Públicas em nível nacional e/ou por regiões.

**Atenção** ▣ As antigas “Orientações Estratégicas dos Ministérios” agora se submetem ao contexto nacional das políticas públicas; ou seja, as diretrizes, objetivos e prioridades setoriais deslocam-se da visão setorial para o contexto de Políticas Públicas em nível nacional e por regiões.

Os Ministérios também realizam análises técnicas retrospectivas e prospectivas e consideram as especificidades de cada região (no que se refere aos atores, os problemas, e forma de implementação das políticas públicas). Nessa dimensão **também ocorre a participação social** mediante Fóruns Interconselhos e Diálogos Federativos (conselhos, conferências, consultas, audiências públicas): esse diálogo ajuda a definir os Programas Temáticos prioritários. Após essas definições, os Ministérios elaboram e divulgam **cadernos de políticas públicas** contendo o Diagnóstico, Programas, Objetivos e Iniciativas setoriais com indicadores e metas, e a descrição das políticas públicas para cada Objetivo/Iniciativa. O **objetivo desses cadernos** é dar transparência e criar espaço para expressão das políticas a serem desenvolvidas no âmbito setorial.

É a partir da Dimensão Estratégica que foram concebidos os Programas Temáticos que respondem pela dimensão tática do PPA. Uma vez identificados os principais desafios a serem enfrentados (problemas a serem superados e necessidades a serem atendidas); e considerando a visão de futuro, o diagnóstico estratégico, o estudo da dimensão territorial, o cenário fiscal e as orientações estratégicas de governo, e considerando ainda, um horizonte de longo prazo, foram definidos os programas para o período do plano.

**O PPA é organizado por tipos de programas**, conforme sua finalidade. Os Programas Temáticos retratam a agenda de governo organizada pelos temas das políticas públicas e orientam a ação governamental, enquanto que os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado reúnem um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental.

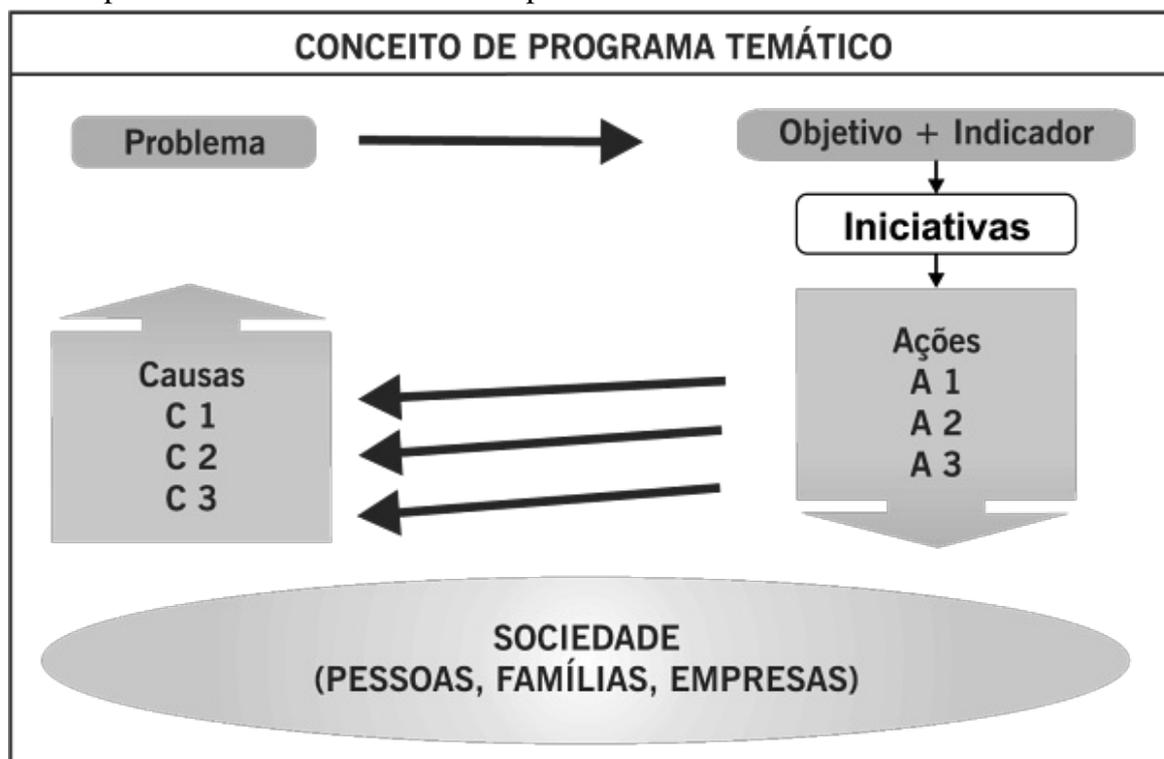
**Foi o MPOG quem apresentou a proposta preliminar dos programas temáticos** para o debate. Num primeiro momento a discussão dos programas ocorreu entre o MPOG e os ministérios executores de Políticas Públicas. Em seguida, na ENAP – Escola Nacional de Administração Pública – tiveram início as duas oficinas para elaboração dos Programas Temáticos (que contêm Objetivos e Iniciativas). **Na primeira** oficina participam todos os Ministérios responsáveis por algum Objetivo – **entre a primeira e a segunda** os programas foram elaborados pelos ministérios com a assessoria do MPOG – **ao final da segunda** oficina os programas, com seus respectivos atributos, foram apresentados pelos Ministérios responsáveis.

Concomitante com a realização das oficinas foi promovida a realização do **Fórum Interconselhos** e o **Diálogo Federativo** por região, estados e municípios, visando tornar o PPA um

importante instrumento de interação entre o Estado e o cidadão com vistas à efetividade das políticas públicas. Dessa participação resultaram sugestões e recomendações para aperfeiçoamento do plano e dos programas.

A organização dos programas compreende a definição dos problemas a serem solucionados e necessidades a serem atendidas. A partir daí são definidos **Objetivos e Iniciativas** para concretizar esses objetivos (para solucionar os problemas e atender as necessidades). Problemas são demandas não satisfeitas, carências ou oportunidades identificadas, que, ao serem reconhecidas e declaradas pelo governo, passam a integrar a sua agenda de compromissos. A identificação precisa das causas dos problemas são fatores indispensáveis para a definição das Iniciativas que irão combatê-las.

A figura a seguir auxilia na compreensão do inter-relacionamento dos Programas, Iniciativas e Ações utilizadas para combater as causas dos problemas.



Conceito/Inter-relacionamento do Programa.

O Programa é um instrumento de organização da ação governamental com vistas ao enfrentamento de um problema ou aproveitamento de uma oportunidade. As Iniciativas do Plano são suportadas pelas Ações Orçamentárias e outras, e devem ser orientadas de forma a combater as causas dos problemas e não apenas mitigar seus efeitos. Assim, o programa articula um conjunto de Iniciativas/Ações necessárias e suficientes para enfrentar o problema, de modo a superar ou evitar as causas identificadas, bem como para aproveitar as oportunidades existentes.

Os programas instituídos pelo PPA são os elementos integradores do planejamento, orçamento e gestão. A organização da atuação do Governo sob a forma de programas tem como finalidade oferecer maior visibilidade aos resultados e benefícios gerados para a sociedade, garantindo objetividade e transparência à aplicação dos recursos públicos.

No período 2008-2011 tínhamos dois tipos de programas: os Programas Finalísticos, por meio dos quais foram ofertados bens e serviços diretamente à sociedade, que geravam resultados passíveis de aferição por indicadores; e os Programas de Apoio às Políticas Públicas e Áreas Especiais, voltados para a oferta de serviços ao Estado, para a gestão de políticas e para o apoio administrativo.

O PPA 2012-2015 manteve apenas dois programas, mas alterou a nomenclatura e os conceitos desses programas:

- **Programa Temático:** retrata no Plano Plurianual a agenda de governo organizada pelos Temas das Políticas Públicas e orienta a ação governamental. Sua abrangência deve ser a necessária para representar os desafios e organizar a gestão, o monitoramento, a avaliação, as transversalidades, as multissetorialidades e a territorialidade. O Programa Temático se desdobra em Objetivos e Iniciativas.

O **Programa Temático articula um conjunto de Objetivos** afins, permite uma agregação de iniciativas governamentais mais aderentes à gestão pública e aprimora a coordenação das ações de governo. Além disso, incorpora os desafios governamentais e justifica a ação do governo por meio de ações consideradas determinantes para o desenvolvimento do País. Portanto, deve ser analisado em sua integralidade e complexidade, bem como nas interfaces com outros Programas. Os programas temáticos possuem os seguintes **atributos**: código, título, contextualização, indicadores, valor global, valor de referência para individualização de projetos como iniciativas, objetivos e iniciativas.

Apenas os projetos cujo valor de referência seja **igual/superior** ao valor estipulado pelo MPOG serão individualizados como iniciativas – os de valor inferior deverão estar vinculados a outras iniciativas de forma agregada.

- **Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado:** são instrumentos do Plano que classificam um conjunto de ações destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção da atuação governamental, bem como as ações não tratadas nos Programas Temáticos por meio de suas Iniciativas.

Esses programas **não possuem** Objetivos e Iniciativas e todo órgão terá um programa de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado. São **atributos** desse programa apenas o código, o título e o valor global.

Antes de validarem os programas – em seu nível – os **órgãos Setoriais** verificarão se os objetivos setoriais estão alinhados aos objetivos estratégicos de Governo; se estão relacionados com a solução de problemas ou atendimento de demandas; se foram estabelecidos indicadores para medir os resultados; se os custos estimados são compatíveis com os recursos previstos; se há nexo de causalidade (causa-efeito) entre o Objetivo do programa, as Iniciativas e o atendimento/solução pretendida; se a execução das Iniciativas/Ações é suficiente para alcançar os Objetivos dos programas; e se é possível construir um gerenciamento/monitoramento eficaz para o programa.

Após essa verificação/validação os Ministérios responsáveis realizam a inserção dos dados qualitativos dos Programas Temáticos no Siop – Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – e em seguida, também no Siop, inserem-se os valores quantitativos dos programas. O Valor Global dos Programas Temáticos deve ser especificado por esferas orçamentárias, com as respectivas categorias econômicas, e por outras fontes indicadas na etapa de captação quantitativa.

No **PPA 2012-2015** a análise do MPOG considerou para os Programas Temáticos, **principalmente**, a compatibilidade da proposta com o novo modelo de PPA, os macrodesafios e a visão estratégica. Além disso, foi aferido se os programas foram os sugeridos pelo MPOG, se estão alinhados aos Macrodesafios/Objetivos Estratégicos de Governo; se os programas contêm Iniciativas/Ações suficientes para alcançar os Objetivos propostos; se existem duplicidades de Iniciativas/Ações; se há compatibilidade entre os referenciais previstos e os custos estimados dos programas; e se foram exploradas – ou ainda há possibilidade de explorar parcerias.)

O MPOG irá, ainda, definir os órgãos que serão responsáveis pelos programas.

Concluída a análise/validação dos programas, o MPOG através da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos irá consolidar a dimensão estratégica e a dimensão tática **num único**

**documento** que constitui o PPA. O PPA deverá conter: o texto da Lei que estabelecerá os objetivos, diretrizes e metas para a administração pública federal; a mensagem presidencial enviada ao Congresso Nacional juntamente com o projeto de lei; a forma como o plano será acompanhado e avaliado; e as regras para a sua revisão. O projeto tem ainda anexos detalhando os Programas, Objetivos, Iniciativas e Metas.

**Atenção** ■ Os programas destinados exclusivamente a operações especiais **não integram o Plano Plurianual** – constarão apenas nos Orçamentos Anuais.

## 2. Implementação

A implementação do PPA ocorre, ano a ano, através das Leis Orçamentárias Anuais.

Após a elaboração do PPA (Diretrizes, Objetivos e Metas), do estabelecimento das Metas e Prioridades pela LDO e da aprovação da LOA – Lei Orçamentária Anual é que **ocorre a implementação do PPA através da execução dos programas contemplados com dotações na LOA.**

No entanto, os programas são apenas instrumentos que organizam as Iniciativas/Ações de Governo, então, é com a execução das Iniciativas/Ações Orçamentárias e Não Orçamentárias dos programas que essa implementação torna-se realidade e procura-se solucionar os problemas ou atender demandas da sociedade e direcionar o Brasil para o País que queremos: a Visão de Futuro expressa no PPA.

### Monitoramento e Avaliação

Segundo o PPA 2012-2015, o **monitoramento** consiste na observação contínua de uma dada realidade nos seus aspectos mais relevantes, no intuito de obter informações fidedignas e tempestivas. Já a **avaliação** é uma investigação aprofundada de uma determinada intervenção. Tanto o monitoramento quanto a avaliação, além de fornecerem informações para o aperfeiçoamento da ação governamental, são aliados essenciais para a articulação, o acompanhamento de transversalidades e territorialidades das políticas e, em última análise, para viabilizar as entregas de bens e serviços à população.

**Tanto o Monitoramento como a Avaliação** do PPA 2012-2015 encontram-se pautados nas seguintes **diretrizes**: considerar a realidade de implementação de cada política, em base territorial, buscando assim uma abordagem flexível que subsidie decisões e contribua para a implementação; atender às necessidades dos órgãos setoriais e de coordenação de governo, para subsidiar a tomada de decisão nos diferentes níveis; considerar as lições aprendidas com as experiências de monitoramento e avaliação no setor público em âmbito nacional e internacional; observar as contribuições resultantes dos diálogos com os Entes Federados e sociedade durante o processo de elaboração do PPA; aproveitar estruturas de monitoramento e avaliação existentes na Administração, trabalhando na busca de informações complementares; e promover a sua implantação, de forma progressiva, segundo as prioridades estabelecidas pelo governo.

Também serão avaliados os efeitos das políticas, programas e agendas, por meio da análise da evolução dos indicadores e/ou pesquisas avaliativas e a consistência, pertinência e suficiência da estrutura programática.

O Sistema de Monitoramento e Avaliação deve disponibilizar aos gestores públicos instrumentos de apoio ao gerenciamento, de modo a permitir:

- elaborar painéis de evolução de metas e indicadores e relatórios gerenciais, tais como balanços periódicos, relatórios de status etc;
- cruzar informações de bases de dados e indicadores de diferentes órgãos de governo, de forma

adaptada e adequada à tomada de decisão;

- comunicar-se com os diversos atores envolvidos na implementação das políticas públicas setoriais, especialmente nos casos envolvendo temas transversais ou multissetoriais;
- atuar preventivamente em elementos críticos à consecução de metas;
- identificar as necessidades de meios (RH, Orçamento, Metodologias de Gestão e Capacitação, Patrimônio, TI etc.) para implementação de políticas públicas;
- realizar análises multissetoriais e especializadas da implementação do conjunto das políticas públicas.

O PPA 2012-2015 permite que o SMA seja utilizado por outros interessados como instrumento de acompanhamento da execução do PPA. Destaca-se, ainda, o papel do SMA no apoio à construção de governança nos diversos espaços de articulação das políticas públicas e à gestão matricial dos objetivos e metas do PPA integrantes de planos multissetoriais como o Plano BSM, o PAC e de agendas de caráter transversal, tais como Políticas para Mulheres e Promoção da Igualdade Racial.

### Participação Social

A Participação **Social e Federativa** no Monitoramento e Avaliação do PPA é um caminho para o aperfeiçoamento da implementação do Plano, por meio da ação articulada e da cooperação entre todas as esferas de governo e a sociedade. Nesse sentido, o PPA 2012-2015 pretende ser instrumento para a ampliação e consolidação da participação social como mecanismo auxiliar nos processos decisórios do Estado, já verificada na elaboração dos últimos PPAs.

**Nesse PPA** a participação da sociedade civil e dos governos estaduais e municipais não se encerra com o encaminhamento do PPA ao Congresso Nacional, mas continua em seu Monitoramento e Avaliação. No entanto, **o desafio está na construção de mecanismos capazes de assegurar essa participação social na gestão do Plano**, especialmente nas etapas de monitoramento e avaliação, e mecanismos de articulação entre a União, os Estados e Municípios em torno do desenvolvimento local e regional, mecanismos estes que sejam capazes de dar maior consistência ao projeto de desenvolvimento nacional.

### 3. Monitoramento

O Monitoramento do Plano Plurianual é atividade **estruturada a partir da implementação de cada Programa**, e orientada para o alcance das metas prioritárias do governo.

Para o MPOG o **monitoramento consiste no acompanhamento contínuo** da execução físico-financeira das Iniciativas/ações e dos Programas do PPA, permitindo análises para a identificação e superação das restrições. Ao final de cada exercício realiza-se a avaliação dos resultados da implementação do Plano e de seus programas.

São **objetos prioritários** do Monitoramento do PPA 2012-2015: o cumprimento dos objetivos, metas e iniciativas dos programas; as agendas prioritárias; as restrições sistêmicas à implementação de metas e iniciativas; a implementação articulada de políticas complementares, em bases territoriais; e o cumprimento de condicionantes (indicadores socioeconômicos, ambientais, localização, critérios de seleção, diretriz política etc.) estabelecidos para realização de empreendimentos ou oferta de bens e serviços.

O monitoramento é uma **atividade sistemática** realizada pelos técnicos do MPOG – Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – pela CMA – Comissão de Monitoramento e Avaliação – e pela rede de UMAs – Unidades Setoriais de Monitoramento e Avaliação. As estruturas

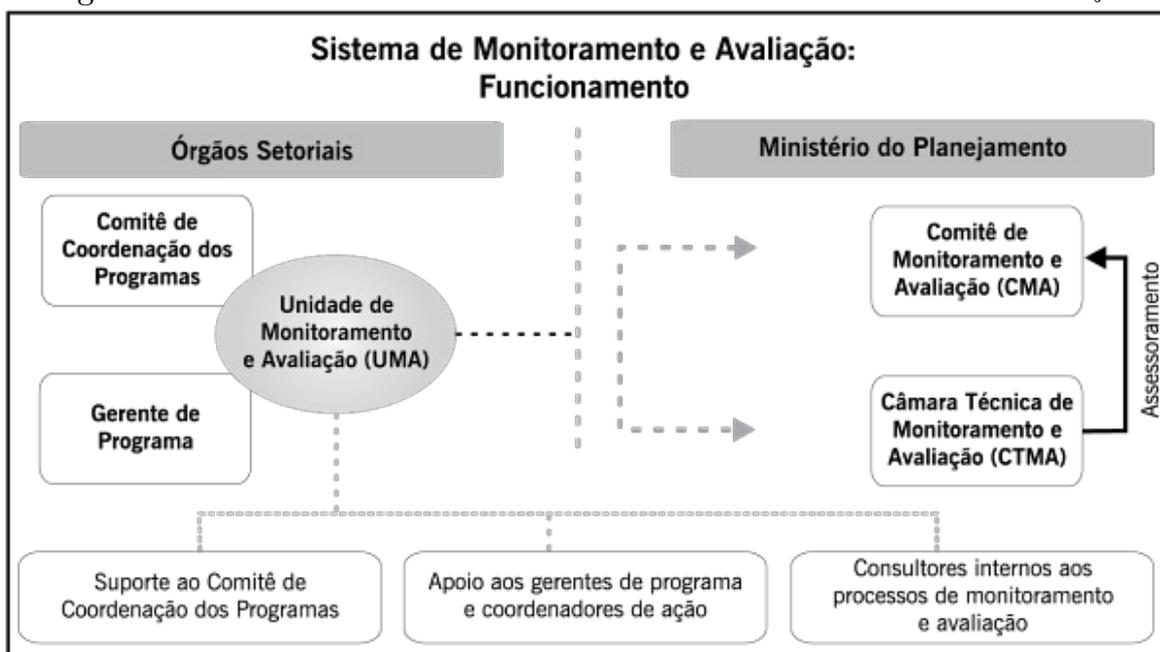
da CMA e das UMAs foram criadas por Lei e detalhadas por decreto.

A CMA é composta por um **órgão colegiado interministerial**, responsável pela coordenação do Sistema, com representantes da Casa Civil da Presidência da República, do Ministério da Fazenda, do Ministério do Meio Ambiente e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. A CMA dispõe de Plenário, Secretaria Executiva e Câmara Técnica de Monitoramento e Avaliação. A Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos do MPOG funciona como Secretaria-Executiva da Comissão.

As UMAs são designadas para cada ministério setorial ou secretaria especial.

O trabalho da CMA e das UMAs consiste em integrar as várias iniciativas de avaliação e de monitoramento. São feitas as seguintes avaliações: avaliação anual do PPA; avaliação de programas selecionados; avaliação de iniciativa setorial; e avaliação de iniciativa não governamental.

A figura a seguir demonstra como funciona o sistema de monitoramento e avaliação do PPA.



Sistema de Monitoramento e Avaliação. Fonte: Manual de Avaliação do PPA.

#### 4. Avaliação

A avaliação do PPA 2012-2015 consiste na análise das políticas públicas e dos Programas, fornecendo subsídios para eventuais ajustes em sua formulação e implementação. Avaliam-se os efeitos das políticas, programas e agendas, por meio da análise da evolução dos indicadores e/ou pesquisas avaliativas e a consistência, pertinência e suficiência da estrutura programática.

A avaliação anual tem como objeto a análise da adequação da **concepção, implementação e resultados** obtidos no ano anterior. Ela compreende as atividades de aferição e análise dos resultados da aplicação dos recursos à luz da orientação estratégica. O **objetivo imediato** é influenciar as práticas de gestão do plano e o processo alocativo de recursos no orçamento.

A avaliação é um processo gerencial que analisa tanto os resultados obtidos como os esperados, e ainda, os resultados inesperados, visando o aperfeiçoamento do planejamento governamental.

**Atenção** ▣ Os resultados inesperados também são analisados.

A avaliação também é uma **atividade sistemática** realizada pelos técnicos do MPOG-Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos, pela CMA-Comissão de Monitoramento e Avaliação e pela rede de UMAs-Unidades Setoriais de Monitoramento e Avaliação.

Para o MPOG o **objetivo fundamental** da avaliação é assegurar que as informações produzidas

sejam utilizadas pela administração pública federal como parte integrante da gestão dos programas, com vistas à obtenção de melhores resultados pelo governo e de modo a fornecer subsídios para a tomada de decisão e a melhoria da qualidade da alocação dos recursos no Plano e nos Orçamentos anuais. O Manual do MPOG também apresenta quatro **objetivos específicos**: proporcionar maior transparência às ações de governo; auxiliar a tomada de decisão; promover a aprendizagem e a disseminação do conhecimento nas organizações; e aperfeiçoar a concepção e a gestão do plano e dos programas.

**Sintetizando:** o objetivo da avaliação é assegurar o aperfeiçoamento dos programas e do plano plurianual como um todo, e subsidiar a decisão sobre alocação de recursos.

**A avaliação percorre três etapas:** a primeira feita pelo Gerente de programa e sua equipe; a segunda feita pelos Ministérios que comparam os resultados dos programas com os objetivos definidos; e a terceira feita por técnicos do Ministério do Planejamento, cuja avaliação ocorre de forma mais ampla. Os técnicos do MPOG também analisam as avaliações feitas nas etapas anteriores.

Os resultados dessas avaliações são consolidados no Relatório Anual de Avaliação do PPA que é **enviado ao Congresso Nacional até 15 de setembro** de cada ano, sendo também disponibilizado para o público em geral através da página do MPOG na internet.

A figura a seguir demonstra as etapas, os responsáveis e os principais itens da avaliação do PPA.

#### AVALIAÇÃO DO PPA

ETAPAS	RESPONSÁVEL	PRINCIPAIS ITENS	
1ª Etapa	Gerente do Programa	Resultados Concepção do programa Implementação	Relatório Anual de Avaliação
2ª Etapa	Órgão Setorial	Resultados Conjuntos de programas Gestão	
3ª Etapa	Ministério do Planejamento	Cenário Macroeconômico Gestão do plano	

Etapas de Avaliação do PPA.

#### 5. Revisão

A revisão dos programas **conclui o ciclo de gestão** introduzindo as recomendações e corrigindo as falhas de programação identificadas nos processos de monitoramento e avaliação, no sentido de aprimorar continuamente a atuação do governo.

Esta fase ocorre de forma concomitante com a revisão da estrutura programática da LOA – Lei Orçamentária Anual. É uma via de mão dupla. Tanto a revisão dos programas do PPA definirão quais programas e ações poderão receber programação orçamentária na LOA, como as informações geradas na fase qualitativa da proposta orçamentária anual também serão utilizadas como subsídio para a revisão do plano plurianual.

A revisão do PPA é anual e **ocorre em forma de projeto de lei** apresentado ao Congresso Nacional até 31 de agosto, com o intuito de realinhar as ações de governo, adequando-as à evolução dos cenários interno e externo.

A revisão incorpora informações geradas na avaliação, e realiza alterações (inclusões/exclusões) na programação para o ano seguinte, e dentro da perspectiva do PPA rolante, para os três anos subsequentes. Ela proporciona oportunidade para correções de rumo e ajustes necessários

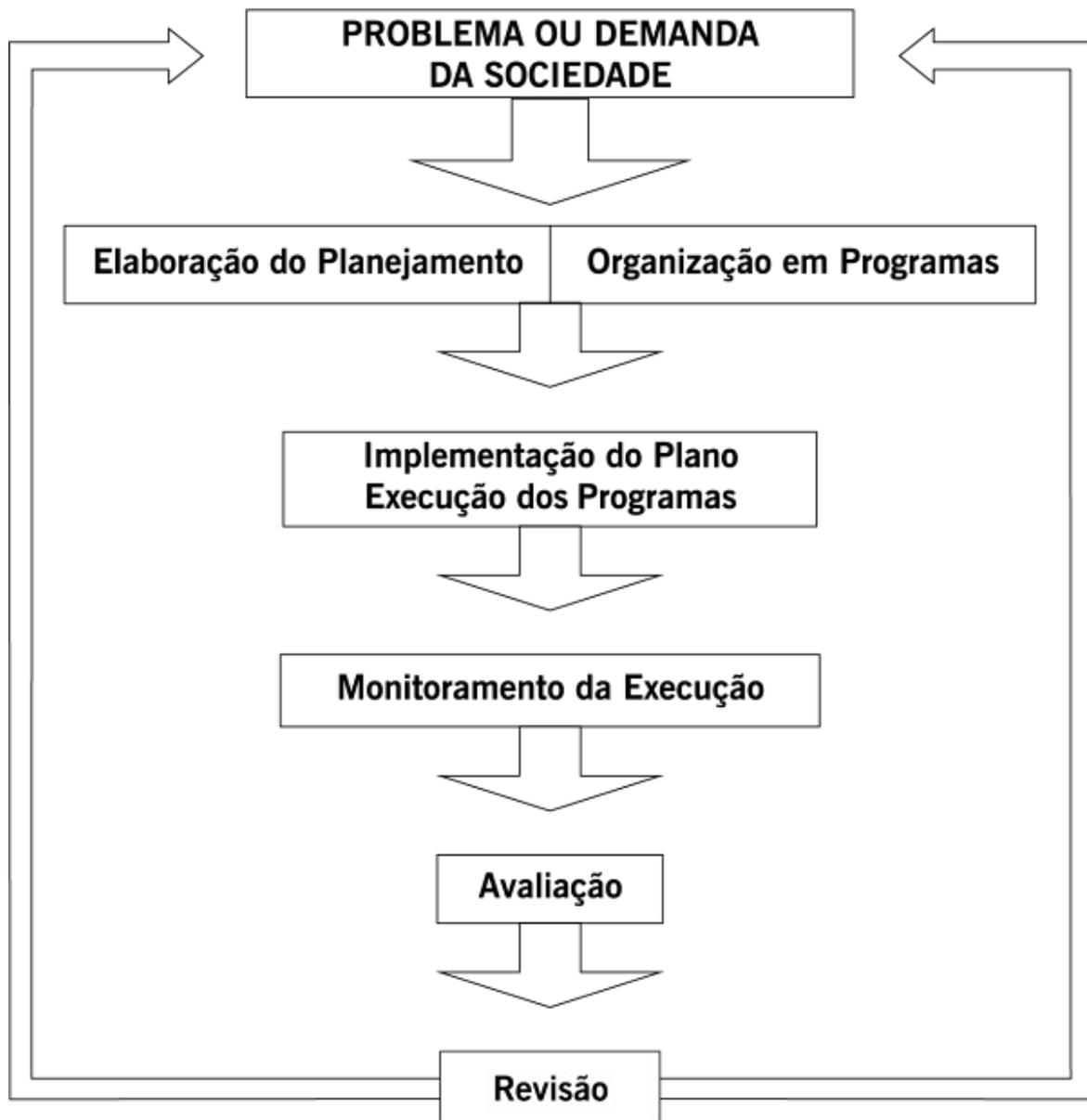
identificados nos processos de acompanhamento e avaliação.

**Atenção 1** □ A revisão do PPA não é obrigatória. Para que ela ocorra é necessário que haja interesse e autorização do Poder Executivo.

**Atenção 2** □ A revisão do PPA inclui: inclusão, alteração e exclusão de Programas e também de Ações Plurianuais.

**Atenção 3** □ Não depende de Lei e podem ser feitas diretamente pelo Poder Executivo as alterações de: Indicador; Valor de Referência; Metas; Órgão Responsável; e Iniciativas sem financiamento orçamentário.

## CICLO DE GESTÃO DO PLANO PLURIANUAL



Ciclo de Gestão do Plano Plurianual.

### 13.2. Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO

A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO – é o instrumento norteador da elaboração da Lei Orçamentária Anual – LOA. Ela seleciona os programas do Plano Plurianual que deverão ser contemplados com dotações na LOA correspondente.

A LDO também se materializa numa lei ordinária de iniciativa privativa do Chefe do Poder Executivo. **É um instrumento de planejamento e o “elo” entre o PPA e a LOA.** Ela antecipa e orienta a direção e o sentido dos gastos públicos, bem como os parâmetros que devem nortear a elaboração do projeto de lei orçamentária para o exercício subsequente, além, é claro, de selecionar, dentre os programas do Plano Plurianual, quais terão prioridade na programação e

execução do orçamento anual subsequente.

O projeto da Lei de Diretrizes Orçamentárias é elaborado pela Secretaria de Orçamento Federal, que conta com o suporte técnico da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda, nas questões relacionadas à Dívida Mobiliária Federal e às normas para a execução orçamentária. **O Poder Executivo tem prazo até o dia 15 de abril de cada ano para encaminhamento da Lei de Diretrizes Orçamentárias ao Congresso Nacional**, onde deve ser aprovada e devolvida para sanção até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa.

**Atenção** ▣ De acordo com a Constituição Federal de 1988, o primeiro período da sessão legislativa não pode ser interrompido sem a aprovação da LDO (2/2 a 17/07).

Outro papel importante desempenhado pela LDO é o preenchimento de lacunas deixadas pela ausência de legislação (inexistência da lei que trata o art. 165, § 9º, da CF/1988), no que se refere a prazos, conceito e estrutura do orçamento.

**A LDO pode também ser instrumento de autorização de despesas**, se constar no seu texto a possibilidade de liberação de duodécimos dos créditos orçamentários, e se o orçamento não for aprovado até 31 de dezembro.

**Atenção** ▣ Apenas se preenchidas as duas condições acima é que a LDO pode ser instrumento de autorização de despesas – afora essa exceção, as despesas somente podem ser autorizadas pela LOA ou mediante créditos adicionais.

**A LDO retira do PPA as prioridades que a LOA deve contemplar** em cada ano, mas **essas prioridades não são absolutas**, visto que existem outras despesas prioritárias: 1. obrigações constitucionais e legais; 2. manutenção e funcionamento dos órgãos/entidades; 3. PAC e programa de superação da extrema pobreza; 4. as demais despesas priorizadas pela LDO.

**Atenção** ▣ A LDO não estabelece diretrizes para a Administração Pública, quem estabelece essas diretrizes é o PPA; a LDO somente **estabelece Diretrizes Orçamentárias** para a LOA – Lei Orçamentária Anual.

### 13.2.1. Competências da LDO

As competências **constitucionais** da LDO são:

- estabelecer as metas e prioridades da Administração Pública Federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente;
- orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual;
- dispor sobre as alterações na legislação tributária;
- estabelecer a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento;
- dispor sobre a Dívida Pública Federal;
- dispor sobre as despesas da União com pessoal e encargos sociais; e
- dispor sobre a fiscalização, pelo Poder Legislativo, com relação às obras e aos serviços com indícios de irregularidades graves.

**A LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal** – aumentou consideravelmente o conteúdo da LDO, atribuindo-lhe a responsabilidade de tratar de outras matérias, conforme consta nos arts. 4º, 5º, 16, e 26:

Art. 4º. A Lei de Diretrizes Orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e:

I – disporá também sobre:

a) equilíbrio entre receitas e despesas;

b) critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetivada nas hipóteses previstas na alínea b do inciso II deste artigo, no

art. 9º e no inciso II do § 1º do art. 31;

**Art. 9º.** Se verificado, ao final de um bimestre, que a realização da receita poderá não comportar o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas no Anexo de Metas Fiscais... Art. 31, § 1º, II – obterá resultado primário necessário à recondução da dívida ao limite, promovendo, entre outras medidas, limitação de empenho, na forma do art. 9º.

c) (vetado); d) (vetado)

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

**Portanto, as ações não orçamentárias não se sujeitam a esse controle e avaliação.**

f) demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas;

**Além de cumprir as exigências impostas pela LRF para realizar transferências voluntárias, deve-se também atender outras determinações estabelecidas pela LDO.**

II – (vetado); III – (vetado)

§ 1º. Integrará o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias Anexo de Metas Fiscais, em que 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.

**É a LDO quem estabelece as metas de resultados que deverão ser cumpridas pela LOA.**

§ 2º. O Anexo conterá, ainda:

I – avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;

II – demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três exercícios anteriores, e evidenciando a consistência delas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;

III – evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;

IV – avaliação da situação financeira e atuarial:

a) dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores públicos e do Fundo de Amparo ao Trabalhador;

b) dos demais fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial;

V – demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

§ 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. (grifos nossos)

**A LDO para 2012 destacou dois tipos de riscos: o risco Orçamentário (decorrente das receitas e despesas não ocorrerem conforme previsto) e o risco da Dívida Pública Mobiliária (oriundo das variações das taxas de juros, câmbio e de inflação).**

§ 4º. A mensagem que encaminhar o projeto da União apresentará, em anexo específico, os objetivos das políticas monetária, creditícia e cambial, bem como os parâmetros e as projeções para seus principais agregados e variáveis, e ainda as metas de inflação, para o exercício subsequente.

Art. 5º. III – conterá reserva de contingência, cuja forma de utilização e montante, definido com base na receita corrente líquida, serão estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias, destinada ao:

a) (vetado)

b) atendimento de passivos contingentes e outros riscos e eventos fiscais imprevistos.

**A Reserva de Contingência não é criação da LRF. A sua utilização foi estabelecida pelo art. 91 do DL no 200/1967. De acordo com as últimas LDOs, a reserva de contingência corresponde a 2% da receita corrente líquida no projeto de LOA e 1% na Lei. Caso não ocorram os riscos e eventos imprevistos, o valor é utilizado como fonte para abertura de créditos adicionais.**

Art. 16. A criação, expansão ou aperfeiçoamento de ação governamental que acarrete aumento da despesa será

acompanhado de:

I –...

II – declaração do ordenador da despesa de que o aumento tem adequação orçamentária e financeira com a Lei Orçamentária Anual e compatibilidade com o Plano Plurianual e com a Lei de Diretrizes Orçamentárias.

§ 1º. Para os fins desta Lei Complementar, considera-se:

I –...

II – compatível com o Plano Plurianual e a Lei de Diretrizes Orçamentárias, a despesa que se conforme com as diretrizes, objetivos, prioridades e metas previstos nesses instrumentos e não infrinja qualquer de suas disposições.

Art. 26. A destinação de recursos para, direta ou indiretamente, cobrir necessidades de pessoas físicas ou débitos de pessoas jurídicas deverá ser autorizada por lei específica, atender às condições estabelecidas na Lei de Diretrizes Orçamentárias e estar prevista no orçamento ou em seus créditos adicionais.

### 13.3. Ciclo de Gestão Anual

O ciclo de gestão anual é constituído por **quatro fases**: elaboração; discussão, votação e aprovação; execução orçamentária; e controle e avaliação.

- **Elaboração:** o orçamento anual é um instrumento de nível operacional do Governo, de curto prazo, no qual encontram-se inseridos os créditos orçamentários necessários à realização de políticas públicas de médio e longo prazos. É na fase de elaboração que os estudos preliminares são feitos, que são definidas prioridades, fixados objetivos e estimados os recursos financeiros necessários à realização das políticas públicas inseridas no orçamento sob a forma de programas.

O processo de elaboração é coordenado pela SOF com a participação dos órgãos setoriais e das unidades orçamentárias (mas as Unidades Administrativas também participam). É nessa fase que as propostas são feitas. Os poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e o Tribunal de Contas também elaboram suas propostas orçamentárias, que posteriormente serão consolidadas pela SOF num único orçamento. A proposta orçamentária deverá conter diversos quadros demonstrando as receitas e despesas de acordo com as categorias econômicas; as fontes de recursos e a legislação pertinente; o quadro das dotações por órgãos do Governo e da Administração; o quadro demonstrativo do programa anual de trabalho do Governo em termos de realizações de obras e prestação de serviços. Devem também constar tabelas explicativas com o comportamento da receita e da despesa, abrangendo diversos exercícios financeiros.

A SOF consolida o processo orçamentário anual e envia à Casa Civil e ao Presidente da República. O projeto de LOA é encaminhado pelo Presidente da República ao Congresso Nacional até o dia 31 de agosto de cada ano.

- **Aprovação:** o Chefe do Executivo é quem envia o Projeto de Lei ao Poder Legislativo (protocola na Câmara dos Deputados) – onde ocorre o processo legislativo. O PL-LOA é imediatamente encaminhado à Comissão Mista de Planos, Orçamento e Fiscalização, cuja tramitação compreende: relatórios preliminares, distribuição por áreas temáticas, apresentação de emendas, discussões e votações, aprovação do Parecer Final, encaminhamento ao Plenário do Congresso Nacional, e aprovação final em votação conjunta da Câmara dos Deputados e do Senado Federal.

Após a votação/aprovação, o projeto é novamente enviado ao Presidente da República para sanção e publicação no Diário Oficial da União.

- **Execução:** Após a publicação da LOA – Lei Orçamentária Anual –, a SOF descentraliza as dotações orçamentárias aos Órgãos Setoriais através de ND – Nota de Dotação. Estes, por sua vez, descentralizam esses créditos orçamentários às unidades orçamentárias, entidades e demais beneficiários do orçamento público através de NC – Nota de Crédito. **Inicia-se, então, a fase de**

**execução.** Conforme estabelecido pela LRF, em seu art. 8º, até trinta dias após a publicação dos orçamentos, nos termos em que dispuser a Lei de Diretrizes Orçamentárias, o Poder Executivo estabelecerá a **programação financeira** e o cronograma de execução mensal de desembolso. De posse das informações sobre o orçamento aprovado e da “parcela” destinada a cada beneficiário, a Secretaria do Tesouro Nacional – STN, do Ministério da Fazenda, define os limites financeiros que cada entidade poderá utilizar para o pagamento de suas despesas. O Orçamento fiscal e o da seguridade social têm sua execução registrada no SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.

A execução orçamentária e financeira se desenvolve dentro do exercício definido como o ano civil, isto é, de 01 de janeiro a 31 de dezembro, conforme dispõe o art.34 da Lei nº 4.320/1964.

- **Controle e avaliação:** ainda durante a execução da despesa inicia-se a fase de controle da execução dos orçamentos. A CF/1988 estabelece, em seu art. 70, **dois tipos de controle:** interno e externo. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. **No âmbito Federal, o controle externo é exercido pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União** (art. 71 da CF). Nos estados, é exercido pela Assembleia Legislativa, com o auxílio dos Tribunais de Contas Estaduais. No Distrito Federal, é exercido pela Câmara Legislativa, com o auxílio do Tribunal de Contas do DF. Nos municípios, é exercido pela Câmara Municipal, com o auxílio de Tribunais de Contas estaduais ou municipais, onde houver. **O controle interno é exercido por cada um dos poderes da República**, mas não de forma integrada como deveria. Apenas no âmbito do Poder Executivo da União, o controle interno é exercido de forma integrada pela Controladoria-Geral da União – CGU.

Há diferença entre controle e avaliação: **o controle** consiste na verificação da conformidade, propõe ações corretivas e tem foco retrospectivo. **A avaliação** visa ao aperfeiçoamento da gestão, avalia resultados e tem foco prospectivo.

### 13.3.1. LOA – Lei Orçamentária Anual

**A LOA – Lei Orçamentária Anual é o produto final do processo orçamentário coordenado pela SOF.** Ela abrange apenas o exercício financeiro a que se refere, e é o documento legal que contém a previsão de receitas e a autorização de despesas a serem realizadas no exercício financeiro.

A Lei Orçamentária Anual é uma **lei ordinária formal**, pois percorre todo o processo legislativo (discussão, votação, aprovação, publicação), mas não o é em sentido material, pois dela não se origina nenhum direito subjetivo.

A LOA é o documento que define a gestão anual dos recursos públicos, e nenhuma despesa poderá ser realizada se não for por ela autorizada ou por lei de créditos adicionais. **É conhecida como a lei dos meios**, porque é um “meio” para garantir créditos orçamentários e recursos financeiros para a realização dos planos, programas, projetos e atividades dos entes governamentais.

**A Lei Orçamentária Anual** é um instrumento de planejamento que operacionaliza, no curto prazo, os programas contidos no Plano Plurianual. O projeto de Lei Orçamentária Anual contempla as prioridades selecionadas pela LDO e as metas que deverão ser atingidas no exercício financeiro. A lei orçamentária disciplina todas as ações do Governo Federal. É com base nas

autorizações da Lei Orçamentária Anual que as despesas do exercício são executadas.

Ela é composta pelos orçamentos Fiscal, da Seguridade Social e de Investimento das estatais. Ela prevê os recursos a serem arrecadados e fixa as despesas a serem realizadas pelo Governo Federal, referentes aos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.

Com a aprovação e promulgação da LOA, **as despesas nela contidas são apenas “autorizadas”**, visto que no decorrer do exercício financeiro o gestor público deverá reavaliar a real necessidade e utilidade de sua execução. Essa regra apenas não se aplica às despesas obrigatórias, as quais não compete ao ordenador de despesas decidir sobre a conveniência e oportunidade de sua realização, mas executá-las em cumprimento a um compromisso imperativo anteriormente assumido.

O Projeto de Lei Orçamentária Anual deve ser enviado pelo Presidente da República ao Poder Legislativo até o dia 31 de agosto de cada ano, e deve ser aprovado até o final da sessão legislativa (22 de dezembro).

### 13.3.2. Composição do orçamento anual

A Constituição Federal de 1988, art. 165, determina que a Lei Orçamentária Anual compreenderá o Orçamento Fiscal, o de Investimento das empresas estatais e o da Seguridade Social, definindo cada tipo de orçamento:

- **Orçamento Fiscal**, referente aos poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da Administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

O orçamento das empresas estatais independentes **não faz parte do orçamento fiscal e nem do orçamento da seguridade social**. O orçamento operacional das empresas estatais independentes é denominado de Programa de Dispêndios Globais, cuja aprovação ocorre diretamente por decreto do Poder executivo. De acordo com as últimas LDOs, **os Fundos de Incentivos Fiscais não farão parte do orçamento** e figurarão apenas como informações complementares ao projeto de LOA.

- **Orçamento de Investimento** das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

Esse orçamento **abrange tão somente as empresas estatais independentes**. As estatais dependentes estão inclusas no Orçamento Fiscal. A elaboração desse orçamento é coordenada pelo Dest – Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – e ao final do processo de elaboração é consolidado pela SOF, para envio do projeto de lei orçamentária ao Congresso Nacional.

**O orçamento operacional das empresas estatais independentes não faz parte da LOA**. Ele é elaborado pelo Dest e aprovado diretamente por decreto do Poder Executivo – constando apenas como anexo informativo ao projeto de LOA.

- **Orçamento da Seguridade Social**, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da Administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

Esse orçamento compreende as despesas relativas à Saúde, à Previdência e à Assistência Social.

**Esses três orçamentos é que compõem a LOA – Lei Orçamentária Anual**. Por sua abrangência e dimensão, o Orçamento Fiscal é considerado o mais importante dos três orçamentos.

### 13.3.3. Agentes orçamentários

Secretaria de Orçamento Federal

A Secretaria de Orçamento Federal é o **Órgão Central do sistema orçamentário**. Ela coordena o **processo de elaboração** da proposta orçamentária anual, em conjunto com os Ministérios e as

Unidades Orçamentárias dos poderes Legislativo e Judiciário, e do Ministério Público da União.

A s **competências da SOF no processo orçamentário anual** compreendem: coordenar, consolidar e supervisionar a elaboração da lei de diretrizes orçamentárias e da proposta orçamentária da União, compreendendo os orçamentos fiscal e da seguridade social; estabelecer as normas necessárias à elaboração dos orçamentos federais sob sua responsabilidade; orientar, coordenar e supervisionar tecnicamente os órgãos setoriais de orçamento; planejar a elaboração do orçamento e definir diretrizes gerais para o processo orçamentário; analisar e definir/validar as ações orçamentárias que compõem a estrutura programática dos órgãos e Unidades orçamentárias no exercício; avaliar a necessidade de financiamento do Governo Central para a proposta orçamentária anual; fixar parâmetros e referenciais monetários para a apresentação das propostas orçamentárias setoriais; analisar, ajustar e validar as propostas setoriais; consolidar e formalizar a proposta orçamentária da União; e coordenar as atividades relacionadas à tecnologia de informações orçamentárias necessárias ao trabalho desenvolvido pelos agentes do sistema orçamentário federal.

### Órgãos Setoriais

De acordo com o § 1º do art. 4º da Lei nº 10.180/2001, **os Órgãos Setoriais são as unidades de planejamento e orçamento:** dos Ministérios, da Advocacia-Geral da União, da Vice-Presidência e da Casa Civil da Presidência da República, e também os correspondentes nos poderes Legislativo e Judiciário e no Ministério Público da União.

O **Órgão Setorial desempenha o papel de articulador no seu âmbito**, atuando verticalmente no processo decisório e integrando os produtos gerados no nível subsetorial, coordenado pelas Unidades Orçamentárias. **Sua atuação no processo de elaboração orçamentária envolve:** coordenação do processo de atualização e aperfeiçoamento das informações constantes do cadastro de programas e ações; fixação, de acordo com as prioridades setoriais, dos referenciais monetários para apresentação das propostas orçamentárias e dos limites de movimentação e empenho e de pagamento de suas respectivas UOs; definição e divulgação de instruções, normas e procedimentos a serem observados no âmbito do órgão durante o processo de elaboração e alteração orçamentária; Consolidação e formalização da proposta e das alterações orçamentárias do órgão.

### Unidades Orçamentárias

Unidade Orçamentária é **a repartição da Administração Federal que recebe seus créditos diretamente da LOA:** é o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias.

A Unidade Orçamentária **desempenha o papel de coordenadora do processo de elaboração da proposta orçamentária no seu âmbito de atuação**, integrando e articulando o trabalho das Unidades Administrativas vinculadas. Conforme os últimos MTOs, as Unidades Orçamentárias são responsáveis pela apresentação da programação orçamentária detalhada da despesa por programa, ação orçamentária e subtítulo. **Seu campo de atuação no processo de elaboração orçamentária compreende:** estabelecimento de diretrizes no âmbito da UO para elaboração da proposta e alterações orçamentárias; fixação dos referenciais monetários para apresentação das propostas orçamentárias e dos limites de movimentação e empenho e de pagamento de suas respectivas Unidades Administrativas; consolidação e formalização de sua proposta orçamentária.

**Atenção** □ A proposta orçamentária é **consolidada por programa**, com detalhamento das atividades, projetos e

operações especiais.

## Unidade Administrativa

**Unidade Administrativa** é toda unidade de atuação da Administração Pública, que elabora planejamento anual, é responsável pela execução de créditos orçamentários e sujeita-se à posterior prestação de contas junto aos órgãos de controle e perante a sociedade.

**Atenção** □ As Unidades Administrativas não recebem seus créditos diretamente da LOA – por isso **dependem** de uma Unidade Orçamentária para receber os créditos de que necessitam para o desempenho de suas atividades.

O planejamento em nível de Unidade Administrativa **corresponde ao planejamento que todos os órgãos, unidades e entidades públicas realizam anualmente** para atender exclusivamente as suas necessidades de funcionamento, essenciais à prestação dos serviços públicos e ao cumprimento de suas missões. O planejamento em nível de Unidade Administrativa **corresponde à atividade de elaboração do planejamento propriamente dito**, visto que são as Unidades Administrativas que identificarão cada necessidade (ou proposta de solução) que irá compor o planejamento anual.

Numa **segunda etapa**, as propostas anuais das Unidades Administrativas são agrupadas por unidades orçamentárias, que por sua vez são agrupadas por órgãos setoriais, que são agrupados por poder, e, por fim, são consolidadas na LOA e submetidas à aprovação do Poder Legislativo.

Ressalte-se, ainda, que a elaboração orçamentária **do Poder Legislativo, do Poder Judiciário e do Ministério Público da União possuem particularidades** no que se refere a metodologia e prazos; e no caso do Judiciário e do MPU, há necessidade de conter parecer do CNJ – Conselho Nacional de Justiça – e do CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público –, respectivamente.

### 13.3.4. Análise final e elaboração do projeto

Após o recebimento das propostas setoriais, a SOF realiza a verificação da compatibilidade das propostas encaminhadas pelos Órgãos Setoriais com os limites orçamentários estabelecidos – **condição básica** para se iniciar a fase de análise no âmbito daquela Secretaria. Caso sejam constatadas incompatibilidades, o Órgão Setorial é acionado para proceder aos ajustes necessários. Requisitos de atendimento às normas legais também são verificados.

Em seguida, há o fechamento, compatibilização e consolidação da proposta orçamentária anual – sob a forma de projeto de lei –, em consonância com a CF/1988, PPA, LDO, LRF e Lei nº 4.320/1964.

A fase final é a elaboração da mensagem presidencial, do texto e dos anexos do projeto de lei orçamentária. A elaboração da mensagem contará com a participação do Dest, do Ipea, da Área Econômica e da Casa Civil da Presidência da República, mas, ao final, será a SOF que formatará, imprimirá e encadernará a mensagem presidencial na sua versão definitiva, após a aprovação do texto junto à direção do MPOG e da Casa Civil da Presidência da República.

O projeto é encaminhado pelo Presidente da República ao Congresso Nacional, até o dia 31 de agosto de cada ano.

## Aspectos Gerais

ETAPAS	PPA	LDO	LOA
ENCAMINHAMENTO	31 de agosto do 1º ano do mandato presidencial	15 de abril	31 de agosto
APROVAÇÃO	22 de dezembro	17 de julho	22 de dezembro
	4 anos – de 1º de janeiro do 2º ano do mandato presidencial	18 meses – da aprovação até o dia	1º de janeiro a

Etapas, Prazos e Vigência das Leis do Ciclo de Planejamento, Orçamento e Gestão.

Embora durante seis meses de cada ano haja vigência simultânea de duas LDOs – **elas não incidem sobre o mesmo PL e LOA** – mas sobre PLs e LOAs diferentes: cada LDO incide sobre um único PLLOA e sobre a LOA oriunda desse PL aprovada pelo Congresso Nacional.

O ciclo de gestão (ou ciclo de planejamento e orçamento) **não é autossuficiente**, uma vez que a primeira parte do sistema tem renovação anual, refletindo em grande parte o resultado de definições constantes de uma programação de médio prazo, que por sua vez detalha os planos de longo prazo, que também são dinâmicos e flexíveis às conjunturas econômicas, sociais e políticas.

**Os prazos anteriores se aplicam ao modelo Federal.** Com relação aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, os prazos poderão ser diferentes.

Cabe ainda lembrar que esses instrumentos de Planejamento, Orçamento e Gestão, o PPA, a LDO e a LOA, **são todos materializados através de Leis Ordinárias.**

# Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e BSC

## 14.1. Gestão Estratégica

Estratégia no âmbito militar significa um plano capaz de vencer o exército inimigo. **Nas organizações trata-se de um plano** – definido a partir da análise estratégica – que proporcionará à empresa a vitória sobre seus concorrentes, proporcionará manter clientes, ampliar a fatia de mercado, conquistar novos mercados, adentrar com novos produtos, e assegurar a continuidade das operações no longo prazo.

A **estratégia não é uma decisão isolada**; compreende um conjunto de decisões e ações com vistas ao alcance dos objetivos: **deve representar a melhor opção**, a mais viável, compatível com o negócio, as competências, e a estrutura da organização.

Para Mintzberg (2007) apud Marcelo Pedroso, 2010, o processo de elaboração da estratégia envolve: planejamento estratégico, visão estratégica, aprendizado estratégico, e investimentos/escolhas estratégicas.

A **estratégia escolhida deve representar o caminho ideal**, o caminho que levará a empresa a conquistar seus objetivos: indica o que se deve fazer e o que não deve ser feito. **Resulta de informações, projeções de futuro e testes de viabilidade**. Sua escolha compete à alta administração, e uma vez definida orienta as ações da organização. Em regra, é definida junto com o planejamento estratégico e congrega os pontos fortes da empresa com as oportunidades visualizadas no mercado.

### GESTÃO ESTRATÉGICA

ELABORAÇÃO da Estratégia		
	Análise da Missão, Visão e Diagnóstico Estratégico	Análise, Teste de Viabilidade e Escolha da Estratégica
<b>ALINHAMENTO:</b> Plano >> Estratégia >> Execução <b>COMPATIBILIDADE:</b> Ações de Curto Prazo X Objetivos de Longo Prazo		
IMPLEMENTAÇÃO da Estratégia		
<b>BSC</b>	Comunicação da Estratégia Definição de Metas/Indicadores	Execução dos Projetos e Ações do Planej. Estratégico
AVALIAÇÃO dos Resultados		
<b>BSC</b>	Monitoramento dos Resultados	Análise Estratégica dos Resultados Aprendizado Organizacional Estratégico

A **Gestão estratégica** é a gestão que se preocupa com os aspectos essenciais para o futuro da

organização: ela não se preocupa somente com a vitória de hoje; mas em manter essa conquista no futuro, no amanhã.

A gestão estratégica orienta a integração dos esforços das diversas áreas da organização, e **direciona-os para o alcance dos objetivos estratégicos**. Essa gestão refuta o individualismo – pessoal ou de setores – em prol de um alinhamento capaz de assegurar o alcance de resultados satisfatórios para a organização e para os demais interessados (stakeholders).

A gestão estratégica representa uma **evolução da gestão empresarial**, construída a partir de experiências e do conhecimento adquirido, e **focada no que é mais essencial para a organização**: a implementação de planos/projetos/ações estratégicas, capazes de assegurar o alcance dos objetivos e a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Exige o pensar estrategicamente, exige análise das consequências futuras das decisões e ações hoje tomadas. É focada na sustentabilidade e em resultados, e a ela compete selecionar os projetos prioritários a serem implementados.

A **gestão estratégica é mais ampla que o planejamento estratégico**: compreende o ciclo de gestão administrativa (planejamento, execução e controle), a gestão de projetos estratégicos e o aprendizado organizacional estratégico. Compreende, ainda, a visão sistêmica da organização, o pensar de forma estratégica (considerar a estratégia a ser adotada), e o gerenciar a estratégia – **com vistas a transformar o planejamento estratégico em realidade**, proporcionando o alcance dos objetivos organizacionais.

**Atenção** ▣ Para o CNJ, a Gestão estratégica é a forma pela qual a organização dá vida ao seu planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é **diferente** de gestão estratégica: o primeiro é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, enquanto que Gestão Estratégica é uma evolução da gestão, encarregada de gerir, em todas as áreas da empresa, as ações mais importantes para o futuro da organização – desde a tomada de decisão, a sua implementação e o aprendizado organizacional estratégico.

A gestão estratégica aplica-se, também, no meio público, no âmbito dos três poderes: legislativo, executivo e judiciário, mas **sua efetividade ainda representa um desafio** para organizações públicas e privadas.

Uma forma encontrada para melhorar a gestão estratégica foram às reuniões periódicas (mensais/bimestrais), em que se avaliam a evolução da implementação e dos resultados obtidos, a partir de indicadores integrados de gestão, fornecidos por sistemas de informação gerencial.

Uma ferramenta utilizada na gestão estratégica para gerenciamento da implementação da estratégia é o BSC – Balanced Score Card; ele fornece informações medidas por indicadores financeiros e não financeiros, nas principais áreas da empresa: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.



**O planejamento corresponde à primeira das quatro funções administrativas** (planejar, organizar, dirigir e controlar), e **consiste num processo para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los.** É um processo que congrega princípios teóricos, procedimentos metodológicos e técnicas que auxiliam as organizações a mudar uma situação com vistas a alcançar algum objetivo futuro.

O planejamento trata de decisões e ações presentes e futuras, e também questiona e avalia os resultados dessas ações e decisões.

**O planejamento é inerente ao trabalho do administrador** e não se restringe ao presente, mas projeta-se para o futuro, por isso as decisões do administrador voltadas para o futuro devem resultar de um processo que sintetize e apresente, de forma organizada, as principais informações da organização, tanto internas quanto externas.

De acordo com o Dicionário Aurélio (2003), planejamento é o ato ou efeito de planejar. **Pode ser definido como um processo articulado de definição de objetivos e de escolha dos meios para atingi-los.** O planejamento é um processo de análise e decisão racional que antecede e acompanha a ação da organização na procura de solução para os problemas, **ou** com vistas a aproveitar as oportunidades, com eficiência, eficácia e constância.

Segundo Paludo (2009a), planejamento é um processo racional para a tomada de decisão, com vistas a selecionar e executar um conjunto de ações, necessárias e suficientes, que possibilitarão partir de uma situação atual existente e alcançar uma situação futura desejada.

**O planejamento estratégico** é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, criada nos Estados Unidos em meados de 1960. **Sua principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização.** É um formato de planejamento que foca maior grau de interação com o ambiente, ou seja, tem em vista uma melhora na relação entre a organização e o ambiente externo no qual ela se encontra inserida.

Essa metodologia desenvolveu-se **inicialmente** nas grandes corporações privadas mundiais como um aperfeiçoamento do planejamento tradicional, passando rapidamente a ser utilizada em grande escala por empresas em geral, e, **mais recentemente**, vem sendo aplicada em vários órgãos e entidades da Administração Pública – principalmente nos níveis Federal e Estadual.

Para Philip Kotler (1994), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Segundo Djalma Oliveira (1993), é o processo que proporciona suporte metodológico para definir a melhor direção a ser seguida, objetivando à otimização do grau de interação com o ambiente, e atuando de forma inovadora e diferenciada. Na visão de Idalberto Chiavenato (2006), o

planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação, através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

O planejamento estratégico **não se confunde com o tradicional planejamento de longo prazo**, que, basicamente, projeta para o futuro as mesmas situações tidas no passado. Ele aponta o caminho a ser seguido pela organização, como forma de responder às mudanças no ambiente. **É o planejamento mais amplo e abrangente da organização e é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.** Ele é projetado para o longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos por vários anos à frente. Envolve a empresa em sua totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

**Atenção** □ O planejamento estratégico é diferente e mais amplo do que o planejamento de longo prazo.

Para obter êxito, esse planejamento exige forte comprometimento e participação da cúpula da organização em todas as fases do processo – desde sua concepção, mas especialmente na elaboração e implementação, visto que **se trata do plano maior, do direcionamento fundamental ao qual todos os demais planos estarão subordinados**, e ao qual toda a ação da organização deverá se submeter.

O planejamento estratégico exige uma mudança cultural do “eu” (área/setor) para o “nós” (organização), e se torna uma conquista para as organizações, pois aumenta a visão da empresa sobre o futuro e possibilita alcançar melhores resultados, antecipando-se às mudanças futuras e aproveitando as oportunidades identificadas.

O planejamento estratégico **compreende o processo de formulação das estratégias** que a organização utilizará para direcionar e fortalecer seu desempenho e sua posição competitiva, e como essas estratégias são desdobradas em planos de ação e metas para todas as áreas da organização; **e também** examina como o processo de formulação e operacionalização das estratégias pode ser reavaliado e melhorado. Esse processo de construção da estratégia é baseado na análise conjunta das forças e fraquezas internas à instituição, e das ameaças e oportunidades evidenciadas pelo ambiente externo. A estratégia deve ser condizente com as competências próprias de cada organização e deve balizar um comportamento global, compreensivo e sinérgico de todos os seus componentes.

Portanto, o planejamento estratégico tem a função de, por meio da estratégia, orientar a gestão das organizações e influenciar o processo decisório de seus dirigentes.

### Características do planejamento estratégico

O planejamento estratégico apresenta as seguintes características fundamentais:<sup>58</sup>

- **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Está, portanto, sujeito a incertezas no que se refere aos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza, tem suas decisões baseadas em julgamentos, e não em dados concretos.
- **O planejamento estratégico é orientado para o futuro e seu horizonte de tempo é o longo prazo.** É mais voltado para os problemas do futuro do que para aqueles de hoje: a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar, em relação a um lugar no futuro que se deseja alcançar.
- **O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter sinergia das capacidades e potencialidades da organização, com vistas a obter um comportamento global, compreensivo e sistêmico.
- **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Em face da diversidade de interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, esse planejamento oferece um meio de atender a eles na direção futura que melhor convenha a todos.
- **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável.
- **O planejamento estratégico contribui para a maior eficiência, eficácia e efetividade das ações da organização.** As ações realizadas devem maximizar os resultados positivos com vistas ao pleno alcance dos objetivos estabelecidos.

### 14.2.1. Etapas do planejamento estratégico

**Não há consenso sobre o número, a sequência padrão, e nem quanto aos termos utilizados para a definição das etapas do planejamento estratégico.** Alguns autores concentram-se na análise interna e externa e na definição da estratégia; outros utilizam três, quatro ou cinco etapas.

**Quanto à ordem das etapas:** a maioria entende que primeiro se define a **missão** e a **visão** para depois realizar o **diagnóstico estratégico** – mas há quem pense diferente: que primeiro viria o **diagnóstico institucional** e depois seria definida a **missão e a visão**.<sup>59</sup>

**Quanto aos termos utilizados:** a maioria utiliza os termos que adotamos abaixo – mas há quem, após o diagnóstico e a missão, utilize os termos: “instrumentos prescritivos e quantitativos” (os **prescritivos** abrangem objetivos, metas e estratégias e diretrizes, e os **quantitativos** se referem às previsões de recursos para realizar os planos, projetos e ações).

Por fim, destaco que **poucos autores abordam a “definição de questões estratégicas”** – preferimos abordá-las porque tratam dos principais temas que podem abalar o cumprimento da missão e o alcance da visão.

**Atenção** □ A regra é cobrar conhecimentos do “processo de planejamento estratégico” – se a questão abordar as etapas, procure identificar o entendimento de cada banca quanto à ordem das etapas: se não for mencionado autor específico, as duas sequências de etapas podem ser consideradas corretas (a missão/visão e o diagnóstico – poderão ser tanto a 1ª quanto a 2ª etapa).

Independentemente da nomenclatura e das etapas utilizadas, todos descrevem os mesmos assuntos. **Preferimos ampliar essas etapas** para facilitar a compreensão do processo de planejamento estratégico, adotando as seguintes:

1. definição da missão, da visão e dos valores;
2. diagnóstico institucional/estratégico;
3. definição de questões, objetivos e estratégias;
4. desmembramento dos planos;
5. implementação;
6. avaliação.

Essas etapas do planejamento estratégico **não constituem uma série sequencial rígida**, mas um processo didático que auxilia a sua compreensão.

Embora não constitua uma etapa propriamente dita, **antes de iniciar o processo de planejamento estratégico deve haver o momento da conscientização**. Devem ser realizadas palestras, seminários e workshops para sensibilizar e conscientizar todos os integrantes da organização sobre a importância desse planejamento, bem como da importância da participação de cada colaborador para o sucesso do plano.

#### 14.2.1.1. Definição da missão, da visão e dos valores

A primeira fase do planejamento estratégico consiste no estabelecimento da missão (razão de ser), da visão (ideal desejado) e dos valores da organização. **Esses enunciados serão os pilares de todo o desenvolvimento do planejamento, visto que são os pilares da própria organização.** Ignorá-los seria desprezar o porquê da organização existir e não ter a mínima ideia de onde se espera chegar com as ações pretendidas.

**Essas definições são construídas mediante forte influência da alta direção.** A missão, a visão e os valores devem unir, motivar e impulsionar todos os colaboradores da organização para um futuro melhor: o futuro idealizado.

## Missão

Nesta fase procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, e procura-se responder à pergunta: Aonde se quer chegar com a empresa?

**A missão de uma organização, privada ou pública, deve expressar com clareza por que ela existe e o que ela faz. A missão é a razão de ser da empresa: além do porquê, expressa a essência da organização e deve ser orientada para o futuro.**

Segundo Martinho Almeida (2009), “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”. Oliveira (1993) tem praticamente o mesmo conceito, mas prefere utilizar o termo “propósito fundamental e único” para definir a missão. Ainda segundo o autor, “a missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado”. Para Maria Andion e Rubens Fava (2002), a missão da empresa “consiste na sua razão de ser, na sua identidade”. Para esses autores, “uma missão bem definida prepara a empresa para o futuro e deve ser comunicada a todos na empresa, de forma a criar um senso comum”.

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional no longo prazo. A missão deve servir de guia atemporal para a identificação das competências que serão importantes para que a organização alcance seus objetivos. **A missão é mais que uma proposta atraente.** Mesmo sendo genérica, deve ser clara o suficiente para permitir sua compreensão e internalização pelos funcionários, bem como o seu reconhecimento pela sociedade, clientes e fornecedores.

**O processo de definição da missão deve iniciar com a análise e revisão dos propósitos atuais da organização,** para identificar se continuam relevantes para o futuro, e se novos fatores poderão alterar essa relevância. Em seguida define-se o propósito principal, que **não pode ser amplo demais** para não cair no generalismo e **nem restrito** a ponto de minimizar a razão da existência da organização.

Por fim, a missão deve ser escrita de forma clara, sucinta e mediante a utilização de palavras de fácil compreensão, **a fim de que todos, diretores, gerentes, funcionários e público externo a entendam da mesma forma que a organização a definiu.**

## Visão

No estabelecimento da visão olha-se para o futuro e define-se como se espera que a organização seja vista e reconhecida por colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e pela sociedade.

Albuquerque, Medeiros e Feijó (2008), definir a visão nada mais é que lançar um olhar para o futuro e enxergar a realidade a ser construída, com a convicção de que, mesmo havendo inúmeros obstáculos a serem transpostos, a tarefa é factível e a vontade e disposição para alcançar os resultados são de tal forma consistentes que não se pode ter dúvidas quanto à viabilidade de sucesso do empreendimento.

**A visão deve traduzir o consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja.** Ela deve descrever com clareza um futuro ideal para a empresa e ser flexível às mudanças ambientais.

**A visão não é adivinhação:** é um misto de racionalidade e desejo, que procura explicitar o que a instituição quer atingir. Deve ser positiva e expressar uma situação futura ambiciosa – quase um sonho, mas não impossível de ser concretizada a ponto de se tornar uma ilusão para a organização.

Para a construção da visão deve-se ter em mente os problemas que poderão surgir, consciente de que **não basta torcer para que as coisas deem certo, é preciso lutar para o seu sucesso.** Todos os colaboradores devem envolver-se com ela para enfrentar e superar os problemas que virão, com vistas à transformação da visão em uma realidade.

## Visão e cenários

O futuro é incerto e imprevisível, **mas com certeza será diferente do presente**. Para amenizar essa incerteza, utiliza-se a técnica de “cenários”. **Cenários são projeções de ambientes futuros, são futuros potenciais**. Em regra, trabalha-se com mais de um cenário, haja vista as incertezas que o permeiam.

Essa técnica utiliza **três tipos de cenários**:

- O **otimista** – corresponde ao futuro que a organização gostaria de encontrar;
- O **intermediário** – é aquele que a organização se prepara para encontrar;
- O **pessimista** – corresponde ao cenário que a organização não gostaria de encontrar.

A **organização direciona seus planos tendo como referência o cenário intermediário**, mas deverá também ter um plano para o otimista e o pessimista, que permita à empresa adaptar-se à nova realidade.

Os cenários são uma forma de organizar de maneira lógica o maior número de informações possíveis sobre o futuro. Trata-se de uma técnica qualitativa. **A projeção, a predição e a imaginação fazem parte desse processo**. A visão estratégica do futuro através dos cenários orientará a atuação da organização e demandará uma atitude para enfrentar as dificuldades e aproveitar as oportunidades que virão.

Segundo Martinho Almeida (2009), “em uma organização onde as pessoas têm a visão estratégica não é necessário que se determine tudo o que elas devem fazer, pois a visão orienta as ações”.

## Valores

Os valores definidos para a organização informam como cada membro deve se comportar no desempenho das atividades e nas demais situações do dia a dia. **São definidos pela alta administração** e revelam suas preferências e ideologias pessoais.

**Valores são princípios, crenças, normas e padrões** que orientam o comportamento e a atuação da organização, e que devem ser internalizados e incorporados em sua cultura. **Valores são virtudes, são bens desejáveis** que traduzem um sentido comum, uma visão única a ser compartilhada por diretores, gerentes e funcionários.

**Valores refutam o individualismo e reforçam os laços entre os funcionários e suas organizações**, aumentam a lealdade, favorecem a comunicação, são guias genéricos para as decisões e as ações, reforçam o otimismo, e são a chave para a construção de uma consistência organizacional.

Os valores são essenciais para o pensamento estratégico e **não devem ser reduzidos a simples proclamação de palavras de efeito**, mas por representarem os credos organizacionais, devem ser internalizados e disseminados como guias para as relações internas e externas.

**Os valores são definidos por palavras como:** ética, honestidade, excelência, compromisso, responsabilidade, transparência, trabalho, valorização dos funcionários etc.

### 14.2.1.2. Diagnóstico institucional/estratégico

Como já alertamos, para alguns autores essa fase precede a definição da missão, da visão e dos valores – **com a qual não concordamos**. Cremos firmemente que primeiro define-se qual a “razão de ser” e “aonde se quer chegar” para depois – partindo de uma realidade atual apontada pelo diagnóstico estratégico – definir objetivos, escolher estratégias, traçar planos de ação e construir o futuro desejado.

**Atenção** ▣ Há questões consideradas certas pelo Cespe em que o diagnóstico institucional é realizado antes da definição da missão e da visão. Em 2005 também encontrei questão da Esaf nesse sentido.

O **diagnóstico atual/institucional/estratégico define a realidade existente na organização**. Nesse momento, busca-se analisar o ambiente interno da organização, com seus pontos fortes e fracos, e o ambiente externo com suas ameaças e oportunidades. O resultado dessa análise servirá de base para a definição dos objetivos e para a escolha das estratégias que deverão ser seguidas para que a organização alcance esses objetivos.

A **finalidade do diagnóstico é identificar os pontos fortes e fracos da organização, e analisar as oportunidades e ameaças com as quais a organização vai ter que lidar no ambiente externo**. Nas organizações privadas analisam-se também os clientes, os concorrentes que a empresa terá que enfrentar, os novos produtos e/ou produtos substitutos, e a possível interferência das ações de governo em seu negócio.

Praticamente todas as organizações utilizam como ferramenta a análise Swot, para construir um mapa situacional, com base na identificação das forças e fraquezas da organização e das oportunidades e ameaças existentes no ambiente.

**Atenção** ▣ Para fins de concurso público considera-se que as variáveis internas (pontos fortes e fracos) **são controláveis**, e que as variáveis externas (ameaças e oportunidades) **não podem ser controladas** pela empresa.

#### Análise interna

A **análise interna é restrita, controlável e identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização**. Consiste na análise do estoque de conhecimentos e de sua validade atual. Identifica com clareza quais as práticas atuais da organização, e o seu modo de fazer.

**Pontos fortes** são competências, fatores ou características positivas que a organização possui e que favorecem o cumprimento de sua missão, devendo ser considerados na elaboração das estratégias. Pessoal qualificado também é considerado um ponto forte da organização.

**Pontos fracos** são as deficiências, fatores ou características negativas que se encontram presentes na organização e prejudicam o cumprimento de sua missão, devendo ser objeto de programas específicos para eliminá-los ou minimizá-los.

Nessa etapa é **feita a avaliação do desempenho da organização em relação a todas as áreas funcionais**, para identificar quais as competências, fatores ou características que a empresa possui para atingir seus objetivos. Identificam-se os pontos fortes e também as carências de cada área.

Utiliza-se como ferramenta de avaliação o benchmarking. Essa técnica consiste em identificar as melhores empresas e quais as técnicas, métodos e estratégias que elas utilizaram e utilizam para conquistar, manter e fortalecer suas áreas funcionais e seus processos (identifica as melhores práticas dessas empresas de sucesso). De posse dessa identificação, deve-se comparar as competências e as práticas dessas empresas com as práticas atuais da organização, e verificar o que, onde e como podem e devem ser melhoradas.

A **construção das competências** necessárias para as novas práticas são mais importantes que os próprios planos e os meios definidos para implementá-los.

#### Análise externa

A **análise externa é ampla, lida com o incontrolável e refere-se ao conhecimento do ambiente externo à organização**. Esse conhecimento da parte externa é indispensável e irá influenciar na definição da estratégia a ser utilizada pela organização.

Nas organizações privadas, essa análise irá abranger, no macroambiente, itens políticos, legais,

econômicos, tecnológicos e socioculturais, e no ambiente setorial, os concorrentes, fornecedores, compradores, novos produtos e/ou produtos substitutos, e governo.

Martinho Almeida (2009) afirma que **a análise do ambiente (externa) é a etapa mais importante<sup>60</sup> do planejamento estratégico**, pois é quando as entidades são levadas a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. Para Almeida, o ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis.

Matriz Swot	Oportunidades	Ameaças
	Relacione aqui as oportunidades identificadas	Relacione aqui as ameaças identificadas
FORÇAS	POTENCIALIDADES	PONTOS DE DEFESA
	Liste aqui os pontos fortes identificados na análise interna para aproveitar as oportunidades	Liste aqui os instrumentos identificados para neutralizar ameaças
FRAQUEZAS	DEBILIDADES	VULNERABILIDADES
	Liste aqui os pontos fracos identificados na análise interna que inviabilizarão o aproveitamento das oportunidades	Liste aqui as situações de risco a que está sujeita a organização e que devem ser evitadas ou minimizadas

Exemplo de Matriz Swot.

#### 14.2.1.3. Definição de questões, objetivos e estratégias

##### Questões estratégicas

As questões estratégicas assemelham-se aos fatores críticos de sucesso do planejamento tradicional. **A definição dessas questões antecede a definição dos objetivos e a escolha das estratégias**, e dão início à elaboração do plano estratégico propriamente dito. Trata-se de questões abrangentes e relevantes para o sucesso da organização, e que por isso devem ser adequadamente respondidas (encontradas soluções adequadas). **Questões estratégicas são os principais temas que podem abalar o cumprimento da missão e o alcance da visão**, constituindo-se em preocupações constantes da alta direção da organização. Elas irão delinear as políticas e influenciar a elaboração das estratégias.

As questões estratégicas apresentam características que as diferenciam das demais questões que a organização terá que responder. **Essas questões:** requerem esforço extra da organização e de cada área afetada; importam em maior impacto no fortalecimento dos pontos fortes e na eliminação dos pontos fracos/ameaças; são relevantes, inadiáveis e podem definir a própria sobrevivência da organização.

Não existe um número ideal de questões, mas elas devem abranger os elementos identificados na visão de futuro e no diagnóstico da situação atual. **Primeiro**, identificam-se um grande número de questões estratégicas, e, **em seguida**, priorizam-se as questões de acordo com a sua relevância e impacto para a organização.

A elaboração dessas questões pode ser feita em **três etapas**: primeiro, escreve-se a questão de maneira objetiva; segundo, explica-se por que a questão é fundamental para a organização; terceiro, relacionam-se as consequências de não trabalhar a questão, de não ter uma estratégia adequada como resposta.

Exemplo de questões estratégicas: Devemos fazer parcerias estratégicas (união, fusão, incorporação) para garantir a sustentabilidade da organização? Como tornar nossos produtos atrativos em países de culturas diferentes? Como conciliar os investimentos necessários com os

recursos disponíveis? O que fazer se perdermos nossos clientes estratégicos?

Das respostas a essas questões nascem desafios/objetivos como: realizar parcerias estratégicas; melhorar a atratividade dos produtos em diferentes culturas; reter clientes estratégicos etc.

## Objetivos, metas e estratégias

Após a construção da missão e da visão, da definição dos valores, do diagnóstico institucional, com a elaboração da matriz Swot, e das questões estratégicas, é preciso definir objetivos, formular estratégias e traçar planos de ação.

**Os objetivos devem expressar o resultado que se pretende alcançar; a transformação da situação atual que se pretende modificar.** Devem ser expressos de forma clara, concisa e determinante.

São definidos objetivos estratégicos válidos para toda a organização, e objetivos específicos para cada setor ou área funcional. **Os objetivos estratégicos** são alvos prioritários e convergentes para a organização, e encontram-se atrelados às questões estratégicas e à visão de futuro. **Os objetivos específicos** devem, necessariamente, contribuir para o alcance dos objetivos institucionais, e todos os objetivos, quer sejam estratégicos ou específicos, devem estar alinhados com a missão, a visão e a estratégia definidas para a organização.

Muitos desses objetivos se encontram atrelados às respostas das grandes questões identificadas como críticas para o sucesso organizacional.

Regra geral, **as organizações dão prioridade para os objetivos e estratégias que envolvem a combinação de pontos fortes e oportunidades**, deixando em segundo plano as estratégias que abrangem as demais combinações. Os objetivos e estratégias devem explorar ao máximo as oportunidades em que a organização possui ponto forte, sem deixar de se defender das ameaças mais perigosas.

Primeiro são definidos os objetivos e metas, depois as estratégias, e, por fim, os planos de ação.

- **Definição de objetivos e metas** – definem-se os **objetivos institucionais**, que são as situações que se pretende atingir em nível macro e que devem ser perseguidos por todas as áreas da organização; definem-se os **objetivos funcionais**, que são objetivos intermediários, relacionados com as áreas funcionais (financeira, recursos humanos, produção etc.), e que devem contribuir para o alcance dos objetivos institucionais; e definem-se as **metas**, que são partições dos objetivos a serem alcançadas no curto prazo, e permitem avaliar o nível de realização dos objetivos.

Os objetivos não devem ser genéricos ou ambíguos; ao contrário, devem ser claros e diretos – devem ser mensuráveis, relevantes, delimitados no tempo, espelhar resultados, e ser coerentes com a missão, a visão e a estratégia definidas.

Na visão de Martinho Almeida (2009),

objetivo é um ponto concreto que se quer atingir, devendo ter parâmetros numéricos e datas a serem alcançadas, de modo geral. A meta é uma segmentação do objetivo, em que o aspecto quantitativo tem uma importância maior, ou seja, é mais preciso em valor e em data, pois é mais próximo que o objetivo.

- **Escolha de estratégias** – escolhe-se a estratégia que corresponde ao caminho mais adequado a ser percorrido para alcançar os objetivos. A análise da visão, dos cenários e dos objetivos é essencial para a definição da estratégia. Podem ser escolhidas mais de uma estratégia e utilizadas estratégias diferentes para cada área da empresa, desde que tenham harmonia.

**Estratégia é o caminho escolhido pela organização para alcançar seus objetivos ou superar algum desafio.** Esse caminho deve ser condizente, explorar as competências próprias de cada organização e balizar um comportamento global, compreensivo e sinérgico de todos os seus componentes. A estratégia deve estar alinhada com a missão e a visão, e corresponde a um

conjunto de decisões definidas para orientar a execução das ações que possibilitarão o alcance dos objetivos fixados no plano. Para Albuquerque; Medeiros; Feijó (2008), “a estratégia é a principal referência da instituição em suas ações cotidianas”.

**Uma escolha é definida como “estratégica” quando, uma vez estabelecida, ela interfere em toda a organização, e torna-se difícil voltar atrás para optar por outro caminho.**

Na escolha da estratégia também são utilizados cenários (futuros potenciais) para testar a viabilidade dos planos e ações.

Para Oliveira (2013), “a estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável”. Martinho Almeida destaca que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois “enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar”.

#### 14.2.1.4. Desmembramento dos planos

Como resultado concreto das etapas já percorridas tem-se o plano estratégico. O plano é o produto do planejamento. O plano ordena os objetivos gerais e os decompõe em objetivos específicos.

**Atenção** □ O plano é o produto do planejamento.

**O plano é o elo entre o processo de elaboração do planejamento e a sua implementação.** O plano identifica e ordena as ações necessárias para atingir os objetivos, e traz consigo o mapa estratégico da organização.

Antônio Maximiano (2000) ensina que “os planos das organizações precisam ser explicitados, formalizados e escritos, para documentação, comunicação, definição de responsabilidades, atendimento de exigências legais, avaliação e aprovação”.

O plano deve ser impresso e colocado à disposição das lideranças para que possa ser consultado sempre que se fizer necessário: principalmente na fase de implementação.

Finalizado o processo de elaboração do plano estratégico – concretizado num documento que contém todas as etapas do processo de planejamento –, deve-se, num primeiro momento, desmembrar esse plano em nível tático para todas as áreas da organização.

**O plano estratégico é genérico e não especifica os meios para sua execução.** Os planos táticos ou setoriais são menos genéricos e constituídos para cada área funcional da organização (finanças, produção, recursos humanos etc.).

Esses planos devem estar alinhados com a missão, a visão, os objetivos gerais e a estratégia adotada. Podem ser organizados em forma de programas, contendo documentos que detalhem para cada área as políticas, diretrizes, metas e medidas instrumentais. **Os programas contêm um conjunto de ações e projetos** a ser executado e preocupam-se em alcançar um objetivo específico do plano estratégico.

Em seguida, **os planos setorializados devem também ser desmembrados em planos operacionais**, que descrevam “como” a organização deve fazer para implementar os planos de cada área funcional. Esses planos correspondem a “projetos operacionais”, ações e atividades a serem executadas, com responsabilidades definidas, prazos de execução e metas de resultados esperados.

Há quem prefira denominar esse desmembramento de **estrutura analítica do projeto** – um documento que define as atividades necessárias para o atendimento do escopo do projeto. Essas atividades deverão ser fracionadas até que se obtenha um nível de detalhamento que permita o estabelecimento do tempo de duração e dos recursos que serão utilizados.

O desmembramento dos planos também deverá ser impresso e disponibilizado para as

lideranças de todas as áreas da organização (bem como para as eventuais equipes responsáveis pela sua execução – se for o caso), para ser consultado e servir de guia a orientar sua execução.

#### 14.2.1.5. Implementação

Após o desmembramento dos planos gerais em planos setoriais, e desses em planos operacionais, agora é o momento de agir, de colocar o documento em prática. **A implementação corresponde à execução** dos planos operacionais (que podem ser projetos individuais) e dos programas (conjunto de projetos e ações) – ambos compreendendo um conjunto de atividades.

Esses planos e programas traduzem-se em ações e projetos operacionais. A forma de realização dessas atividades é fornecida pelos **procedimentos**, e o **método** explica a técnica específica para a execução de cada tarefa.

Os planos que implicam apenas melhorias internas (redução de tempo e serviço) utilizam a técnica de análise dos processos de trabalho, e a partir dessa análise identificam-se os gargalos e pontos de otimização. Os processos podem ser: **principais/finalísticos**, se resultarem na entrega de um produto ou serviço; ou **de suporte/secundários**, se servirem de apoio para a realização dos processos principais.

**A implementação, sem dúvida, é o ponto mais crítico do planejamento estratégico**, visto que até agora se trabalhava apenas com definições e conceitos – trabalhava-se “no papel” e agora isso tudo deverá tornar-se realidade através da execução. Aqui os objetivos e metas são desmembrados em planos operacionais de acordo com as estratégias definidas.

Nessa etapa de execução, uma das ferramentas utilizadas é a matriz do tipo 5W2H. Ela auxilia na estruturação do plano, pois contém um conjunto de elementos que estabelece e deixa claro: **o que** será feito; **quem** irá fazer; **quando** deve ser feito; **onde** deve ser feito; **por que** fazer (justificativa); **qual método** a utilizar para implementar o plano; e **quanto custa**. A compilação desses dados traduz-se num cronograma operacional utilizado para o acompanhamento da execução.

**A implementação, como um todo, deve ser acompanhada por uma equipe** constituída pela alta direção da organização, cujo papel é acompanhar e avaliar a implantação e resolver problemas identificados na execução. O monitoramento em tempo real – comparando a execução com o cronograma operacional – permite verificar a sua consistência e adequabilidade, bem como identificar a necessidade de reformulação.

**Se os planos operacionais forem corretamente executados possibilitarão o alcance dos objetivos funcionais, concorrerão para a realização dos objetivos gerais, solucionarão as questões estratégicas e contribuirão para o alcance da visão e para a consolidação da missão organizacional.**

#### 14.2.1.6. Avaliação

Alguns autores se referem a essa etapa como “controle e avaliação”. No entanto, há diferença entre controle e avaliação: **o controle** consiste na verificação da conformidade, propõe ações corretivas e tem foco retrospectivo. **A avaliação** visa ao aperfeiçoamento da gestão, avalia resultados e tem foco prospectivo.

**Atenção** □ Há diferenças marcantes entre controle e avaliação.

A avaliação formal tem a característica de ser um processo bidimensional, pois apresenta um **caráter valorativo**, visto que envolve um juízo de valor acerca da realidade dos fatos, e **outro técnico**, pois segue uma série de critérios e procedimentos previamente estabelecidos. Ela permite julgar os processos e produtos de diversos modos: focando a eficiência, eficácia, efetividade,

economicidade, legalidade etc. Três desses termos necessitam ser conceituados: **Eficiência**: é o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, é uma relação entre insumos e produtos. Insumos são recursos humanos, materiais e componentes; **Eficácia**: é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração; **Efetividade**: é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição.



Padrões utilizados na avaliação de desempenho.

Segundo Idalberto Chiavenato (2006),

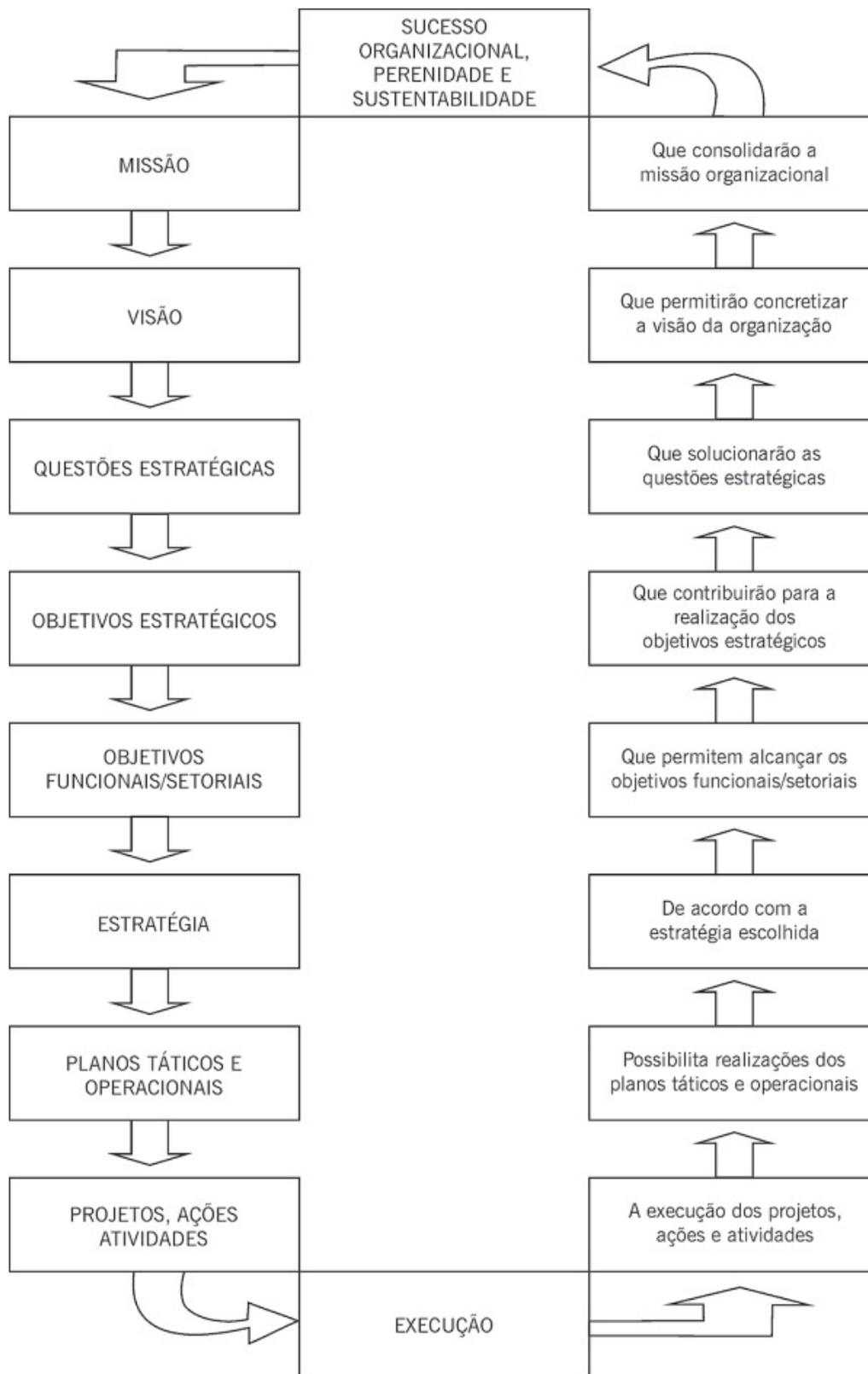
a avaliação é a comparação dos resultados alcançados (descritos pelos indicadores de desempenho) com o desempenho pretendido (descrito pelos objetivos estratégicos e metas definidas). A avaliação deve servir para que se analisem as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam recomendar mudanças e ações corretivas.

No processo de avaliação estratégica a ideia é medir o desempenho atual, comparando com as expectativas previamente fixadas, e analisar as mudanças e eventos que podem provocar impacto na sequência de ações.

A avaliação permite acompanhar as políticas de longo prazo, traçando um panorama de sua evolução. Ela serve também para indicar o sucesso no alcance dos objetivos propostos e para avaliar a sua sustentabilidade no longo prazo.

A finalidade essencial da avaliação, **no curto prazo**, é apoiar a tomada de decisão quanto à alocação de recursos, e **no médio prazo**, servir de instrumento para a promoção da aprendizagem institucional.

Atingir um resultado não basta, é preciso construir um ciclo de melhoria contínua e acumular conhecimentos para utilizá-los no futuro.



Dinâmica do planejamento estratégico.

### 14.3. Balanced Scorecard

Passou o tempo em que as empresas utilizavam **apenas** indicadores financeiros para avaliar seus resultados ou decidir sobre investimentos no longo prazo. O aumento da competitividade entre as empresas fez nascer a necessidade de se medir os demais fatores envolvidos na produção de bens ou na prestação de serviços, visto que **tudo pode se tornar um diferencial competitivo quando conhecido, medido e avaliado**.

Os governos que utilizavam somente esses indicadores para avaliar ou divulgar seus gastos, agora, por força das novas tecnologias e da maior cobrança por resultados, também se voltam para instrumentos mais amplos de medição de seus esforços, utilizados ainda como suporte à tomada

de decisões de curto prazo ou estratégicas.

Embora importantes, os indicadores financeiros não revelam o esforço despendido por áreas ou setores não diretamente envolvidos na produção ou na prestação de serviços, bem como não conseguem explicar o porquê de tantas oscilações no lucro das empresas. **A dificuldade em ampliar esses indicadores consiste na subjetividade que acompanha os indicadores não financeiros.** Por exemplo: como medir ativos intangíveis ou invisíveis, como o capital intelectual, as grandes ideias, o know-how, esforços etc.?

Se voltarmos no tempo, veremos que os indicadores financeiros foram trazidos pela contabilidade ainda no período industrial – necessitando, portanto, de aperfeiçoamento.

Procurou-se, então, buscar novos métodos e novas ferramentas que possibilitassem a medição e a avaliação de resultados através de indicadores não financeiros. **Não somente novas ferramentas foram incorporadas, mas o próprio modo de gestão das organizações foi alterado.** Nesse contexto, uma das ferramentas utilizadas para melhorar a interação da empresa com o ambiente, e para direcionar as ações no longo prazo, foi o planejamento estratégico – e um dos modelos de gestão que surgiram foi o Balanced Scorecard – BSC.

De acordo com os mentores do BSC, Robert Kaplan e David Norton (2000), **as medidas financeiras tradicionais são mantidas**, mas outros fatores que contribuem para o desempenho financeiro e a medição de resultados são incluídos, dentre eles “clientes, produtos e serviços inovadores, tecnologia da informação e banco de dados, além de capacidades, habilidades e motivação dos empregados”.

**O Balanced Scorecard pode ser entendido como um modelo de gestão estratégica**, voltado para o futuro das organizações, **que alinha missão, visão e estratégias a um conjunto equilibrado de indicadores – financeiros e não financeiros.** As decisões cotidianas devem ser tomadas nesse contexto maior, que integra todas as áreas da organização, criando meios para catalisar esforços, motivar pessoas, e promover o consenso e o espírito de equipe.

A atuação das organizações é medida pelos indicadores, e os **indicadores do BSC analisam as variáveis críticas do desempenho organizacional.** Para Idalberto Chiavenato (2004)

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 resultado. O BSC busca 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, e detectando e indicando as áreas de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle.

Segundo Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard é **um mecanismo para a implementação da estratégia**, não para sua formulação. Alinhamento e foco são as palavras de ordem. **Alinhamento** com a missão, visão e objetivos; e **foco** na implementação das estratégias, na satisfação do cliente, na melhoria dos processos e no aprendizado e crescimento organizacional.

**Atenção 1** □ O BSC não é utilizado para elaboração do planejamento estratégico, mas em sua gestão.

**Atenção 2** □ O BSC não está preocupado apenas com o longo prazo, mas também com o curto prazo: com a implementação das estratégias.

**O BSC corresponde a um sistema de avaliação de desempenho organizacional** que contempla indicadores financeiros e não financeiros, que fornecem uma visão equilibrada das diversas áreas da organização, com vistas a avaliar a sua efetividade. O BSC associa os indicadores a um sistema gerencial, que vincula “o desempenho operacional de curto prazo aos objetivos estratégicos de longo prazo”. Além disso, **o BSC pode medir inclusive a contribuição individual de cada funcionário da organização.** Segundo Kaplan e Norton, as empresas têm utilizado o Balanced Scorecard para “alinhar os objetivos individuais e da unidade com a estratégia adotada pela

empresa; vincular os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e com os orçamentos anuais; e revisar periodicamente a estratégia, focando o aprendizado e a melhoria desta”.

O alinhamento adequado da estratégia com os objetivos, segundo Christiane Ogassawara (2009), necessita de três mecanismos: **comunicação e educação**, para tornar comum a todos a estratégia e o comportamento necessário a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados; **estabelecimento de metas**, em que os objetivos gerais são transformados em objetivos pessoais e do grupo; **sistemas de compensação**, em que o alinhamento necessita ser motivado por meio de sistemas de recompensas.

**O BSC ainda se traduz num sistema de comunicação:** os autores consideram as quatro perspectivas como sendo um “sistema de comunicação” utilizado para comunicar as estratégias da organização a todos os interessados, direta ou indiretamente, em sua implementação e monitoração.

**O BSC prioriza o equilíbrio organizacional a partir de quatro perspectivas:**

- **Perspectiva financeira:** nesta perspectiva as medidas financeiras são valiosas e demonstram as consequências econômicas das ações consumadas. Os acionistas terão uma clara percepção da gestão da empresa através dos resultados obtidos. Os objetivos financeiros devem estar vinculados à estratégia da empresa, no sentido de medir se a execução da estratégia está proporcionando o lucro esperado. Os indicadores e medidas financeiras utilizados para avaliar o comportamento da organização podem ser: lucratividade, retorno sobre o investimento, fluxo de caixa etc.

**Atenção** □ Na atividade privada, a perspectiva financeira é a mais importante.

- **Perspectiva dos clientes:** aqui é analisado como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. As empresas devem definir o mercado de atuação, devem identificar claramente quem são seus clientes e em qual segmento devem concentrar sua atuação. Os indicadores devem mostrar se os produtos e serviços estão de acordo com a missão da organização e se atendem às necessidades dos clientes. Devem ainda indicar tendências de mercado, a fim de que a empresa desenvolva soluções que gerem valor para os clientes. Esses indicadores e medidas podem ser: satisfação do cliente, retenção de clientes, participação no mercado etc.
- **Perspectiva dos processos internos:** refere-se aos processos de negócios em que a organização precisa ter excelência. É onde a estratégia é mais fortemente aplicada. São processos finalísticos ou de operações, com impactos diretos nos resultados financeiros e na satisfação dos clientes (produção de bens ou prestação de serviços aos clientes), e processos de suporte à realização das demais atividades (aquisição de materiais, pagamento de pessoal, comunicação etc.). **São os processos internos que criam valor para os clientes, que podem aumentar a produtividade e trazer melhores resultados** para proprietários, acionistas e demais interessados. Os indicadores devem mostrar se os processos estão alinhados, se possuem qualidade intrínseca, se estão gerando valor, e se estão direcionados à satisfação das necessidades dos clientes. Os indicadores e medidas podem ser: qualidade, produtividade, inovação, logística, comunicação interna etc.
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** aqui se analisa a capacidade da organização para melhorar continuamente e se preparar para obter sucesso no futuro. **Essa perspectiva abarca os principais ativos intangíveis:** pessoas, sistemas/informação e clima/motivação: as **pessoas**, sua capacidade de aprender, de se desenvolver e gerar crescimento para a organização; as **informações/conhecimentos** armazenados a ser utilizados para inovações e melhorias; o

**clima/motivação** e a cultura, que devem refletir um ambiente organizacional adequado ao aprendizado e ao crescimento. Os indicadores e medidas podem ser: treinamentos, competências, motivação, desenvolvimento de novos métodos etc.

**A perspectiva do aprendizado e crescimento constitui a base para a sustentabilidade da empresa no longo prazo.** Para Vera Osorio (2003), “a causa fundamental para o sucesso está relacionada às pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento”. Nesse pensamento, encontram-se diversos outros autores.

Essas perspectivas utilizadas no BSC não são estanques, mas inter-relacionadas, ou seja, **há uma relação de causa e efeito entre elas**, “uma união de esforços para alcançar o resultado almejado”. Essas relações de causa e efeito são essenciais para o entendimento das medidas apresentadas pelo BSC. As relações devem ocorrer do geral (top-down) para o particular, deve-se iniciar o processo com os resultados pretendidos “referentes aos clientes e de natureza financeira, passando para os processos de negócio e para a infraestrutura, que são os vetores de mudanças”. É dessa relação “entre os vetores e os resultados desejados que se formam as hipóteses que definem a estratégia” (Christiane Ogassawara, 2009).



Modelo gráfico do Balanced Scorecard, adaptado de Kaplan e Norton, 2004.

**As perspectivas devem ser adaptadas** à realidade de cada empresa ou ente governamental, e **não se limitam às quatro contidas no BSC original**, visto que podem ser ampliadas ou reduzidas. Ainda cabe ressaltar que o BSC não necessariamente deve ser aplicado em toda a empresa, podendo ser aplicado em uma ou duas áreas apenas.

**Atenção** □ O BSC pode ser utilizado em uma área, várias áreas, ou em toda a empresa.

#### 14.3.1. Processo de elaboração do BSC

O processo de elaboração do Balanced Scorecard descrito por Christiane Ogassawara (2009) possui **cinco princípios**:

- **Traduzir a estratégia em guias operacionais:** cria-se um referencial para a descrição e implementação das estratégias: o mapa estratégico. Esse mapa descreve a estratégia e fornece os fundamentos que guiarão o projeto de um BSC.
- **Alinhar a organização à estratégia:** as áreas ou unidades de negócio se ligam à estratégia corporativa.
- **Transformar a estratégia em tarefa de todos:** essa transformação ocorre por meio da comunicação da estratégia (de cima para baixo), que deve ser traduzida em linguagem clara para

que todos os colaboradores da organização a entendam e direcionem sua atuação para ela. São necessários treinamentos para transmitir aos funcionários os conceitos estratégicos e demais informações relacionadas à remuneração por incentivos e ao trabalho em conjunto para a execução da estratégia.

- **Converter a estratégia em processo contínuo:** na implementação do processo de gerenciamento da estratégia nas empresas três passos foram identificados: a conexão da estratégia ao processo orçamentário, objetivando conciliar as iniciativas de longo prazo com o desempenho esperado no curto prazo; a realização de reuniões gerenciais para avaliação da estratégia; e o aprendizado organizacional, com adaptação da estratégia.
- **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva:** a implementação da estratégia demanda trabalho contínuo e em equipe. Caso a alta direção da organização não se envolva ou atue com pouca dedicação, a estratégia não será implementada. Esse princípio contempla: a mobilização para a mudança organizacional (esclarecimento sobre a importância da mudança), e definição do processo de governança que orientará e direcionará as mudanças (há um rompimento da estrutura tradicional de poder).

**Três pessoas que desempenham papéis críticos na construção do BSC** foram identificadas por Kaplan e Norton (1997): o arquiteto, o agente de mudanças e o comunicador. **O arquiteto** corresponde a um alto executivo da organização designado como responsável pela construção do BSC e pela sua inclusão ao sistema gerencial – esse executivo deve ter capacidade para educar a equipe e orientar o processo de tradução da estratégia em indicadores; **o agente** de mudanças corresponde a um representante do executivo principal, designado para moldar as ações de rotina decorrentes do novo sistema gerencial; e **o comunicador**, que tem a responsabilidade de conquistar o apoio e a adesão de todos os membros da organização quanto ao novo sistema gerencial a ser implementado.

A **metodologia do BSC foi aprimorada** mediante a inserção de “**mapas estratégicos**”, com o objetivo de melhorar “a visualização da estratégia” e as “relações de causa e efeito entre as perspectivas, proporcionando a integração dos objetivos de cada uma delas de acordo com o foco de metas financeiras e dos clientes” (Christiane Ogassawara, 2009). O mapa estratégico, segundo Vera Osório (2003), “cria referencial comum e compreensível para todas as unidades de negócio sobre a estratégia da organização e também possibilita demonstrar as relações de causas e efeitos entre as medidas adotadas”. Para o Conselho da Justiça Federal,<sup>61</sup> o Mapa Estratégico

é um diagrama que representa a hipótese estratégica da organização, abrigando, então, o pensamento estratégico sobre o qual se desenvolvem as iniciativas estratégicas que deverão conduzir a organização ao alcance da sua visão/missão. No mapa devem ficar claras as relações de causa e efeito (precedência) entre os objetivos estratégicos, distribuídos com coerência entre os diversos vetores de desempenho ou perspectivas (finanças, mercado e clientes, processos internos, infraestrutura, pessoas etc.).

Cite-se também, como aprimoramento, o **papel da liderança**, que mais do que antes é tida como essencial, **principalmente na condução do processo de mudança que o BSC propõe**, mas também no que se refere à comunicação e motivação.

**Ainda como aprimoramento temos o *feedback***, que proporciona o aprendizado estratégico organizacional em nível de alta direção, visto que os executivos devem avaliar continuamente se os objetivos e as estratégias definidas continuam sendo válidos.

A construção e o desenvolvimento do BSC **consideram que a estratégia é incerta** – uma hipótese atual em relação a uma situação futura –, que deve ser testada através das relações de causa e efeito. Assim, segundo Christiane Ogassawara (2009), os mapas estratégicos facilitam a visão estratégica “de maneira coesa e integrada” formando uma base adequada “para a rápida e eficaz implementação da estratégia”, pois a correta “implementação da estratégia” está na compreensão desta por todos, no seu alinhamento com os recursos da organização, e, num segundo momento, “nos testes contínuos das hipóteses e adaptação, quando necessário”.

**A construção de um BSC atende a múltiplas finalidades.** Serve para “esclarecer e chegar a um consenso em relação à visão e à estratégia; desenvolver uma equipe executiva; comunicar a estratégia”, como também serve para “vincular recompensas à realização dos objetivos estratégicos; estabelecer metas estratégicas; alinhar recursos e iniciativas estratégicas; sustentar investimentos em ativos intelectuais e intangíveis”, e ainda tem a finalidade de “fornecer a base para o aprendizado estratégico” (Kaplan; Norton, 1997). A essas finalidades, acrescente-se a melhoria do feedback.

### Síntese e crítica

Podemos então concluir que **o BSC pode ser utilizado para três finalidades principais:** como um sistema de medição, como sistema de gerenciamento estratégico e como sistema de comunicação.



As **críticas relacionadas ao *Balanced Scorecard*** são: **primeiro**, no sentido de que as relações de causa e efeito são muito vagas e não há como afirmar se realmente determinadas causas levaram a determinados efeitos e vice-versa; **segundo**, a partir da definição da estratégia e estabelecimento do mapa estratégico, a estratégia e as métricas tornam-se rígidas e, portanto, inadequadas às constantes mutações no ambiente; **terceiro**, há pouca interação e inovação em relação ao ambiente externo.

#### 14.3.2. Adaptação do BSC às instituições públicas

A utilização do BSC no meio público insere-se tanto no contexto da nova Administração Pública iniciada com a reforma gerencial de 1995, quanto no contexto do planejamento estratégico – amplamente utilizado pelos órgãos públicos no âmbito federal.

**O BSC despertou particular atenção no meio público, haja vista que na prestação de serviços os indicadores tradicionais de desempenho se mostraram insuficientes e ineficientes.** A atribuição de responsabilidades e a cobrança por resultados (mediante a utilização de indicadores) inserem-se no bojo da reforma gerencial de 1995 – agora o BSC também permite avaliar redução de tempo, qualidade e satisfação do cidadão-usuário.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC “pode proporcionar foco, motivação e responsabilidade em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos”. Além dos aspectos já abordados, Vera Osório (2003) acredita que o BSC no meio público possibilita “maior integração do orçamento na elaboração dos planos e expressa a importância do aprendizado e do crescimento institucional dos profissionais como um grande diferencial para a sustentabilidade da

organização ao longo do tempo”.

**Atenção** □ Embora Kaplan e Norton tenham sugerido um modelo para o setor público, **até o momento não foi padronizado um modelo de BSC para a área pública**: o que existem são diversos modelos semelhantes sendo adaptados à realidade de cada ente público.

**Diga-se, inicialmente, que a missão de construir o BSC não é fácil.** Algumas instituições sólidas tentaram e desistiram, e outras o construíram, mas os resultados ainda deixam muito a desejar. Muitas organizações gastaram recursos preciosos na elaboração do BSC (e do planejamento estratégico) para enfeitar mesas e bibliotecas, haja vista que **a grande maioria das estratégias não são implementadas**. Na teoria<sup>62</sup> afirma-se: nós temos um BSC em funcionamento; na prática, são poucas as organizações públicas que efetivamente construíram o planejamento estratégico e o BSC, e que possam comprovar através de resultados (verdadeiros)<sup>63</sup> um salto de eficiência/eficácia na gestão decorrente da utilização dessas ferramentas. **Não obstante a crítica, o BSC aliado ao planejamento estratégico sempre produz alguns resultados positivos.**

Outra questão, **até o momento sem resposta**, que tem dificultado a implantação com sucesso do BSC no meio público, é o sistema de incentivos que o BSC propõe como motivador – que vincula a remuneração do servidor à realização da estratégia.

Quanto às perspectivas utilizadas, os próprios Kaplan e Norton (1997) sugerem que **as perspectivas do BSC devem funcionar como modelo e não como camisa de força**. Assim, é possível alterar ou inserir perspectivas de acordo com a natureza e função social de cada ente público.

Mas algumas questões já podem ser definidas. **A mudança radical aqui é em relação à perspectiva mais importante**: no meio público o cumprimento da missão institucional (prestar serviços à sociedade) é a principal perspectiva, e deve estar no topo do BSC. Para os indicadores, os termos mais adequados são Orçamentários e Não Orçamentários.

BSC	Perspectiva Mais Importante	Iniciativa Privada	□ Financeira
		Entes Públicos	□ Cumprimento da Missão
	Indicadores	Iniciativa Privada	□ Financeiros e Não Financeiros
		Entes Públicos	□ Orçamentários e Não Orçamentários

**A perspectiva financeira/orçamentária é deslocada para a base do BSC**, visto que no meio público **ela é condição** indispensável, e não resultado final. Mas ao mesmo tempo em que é deslocada, ela condicionará a atuação pública, pois não se pode realizar nenhuma despesa que não se encontre aprovada no orçamento anual. **Recursos orçamentários adequados contribuem para o alcance dos objetivos de todas as demais perspectivas**. Assim, a perspectiva financeira se torna um meio de obtenção dos recursos necessários ao cumprimento da função social de competência do ente público.

**A perspectiva do cliente** também é mais bem definida como **cliente-cidadão ou cidadão-cliente**, visto que, no contexto público, o cidadão é o centro: como financiador, como usuário e como titular da coisa pública – o que exige, no mínimo, equidade no tratamento.

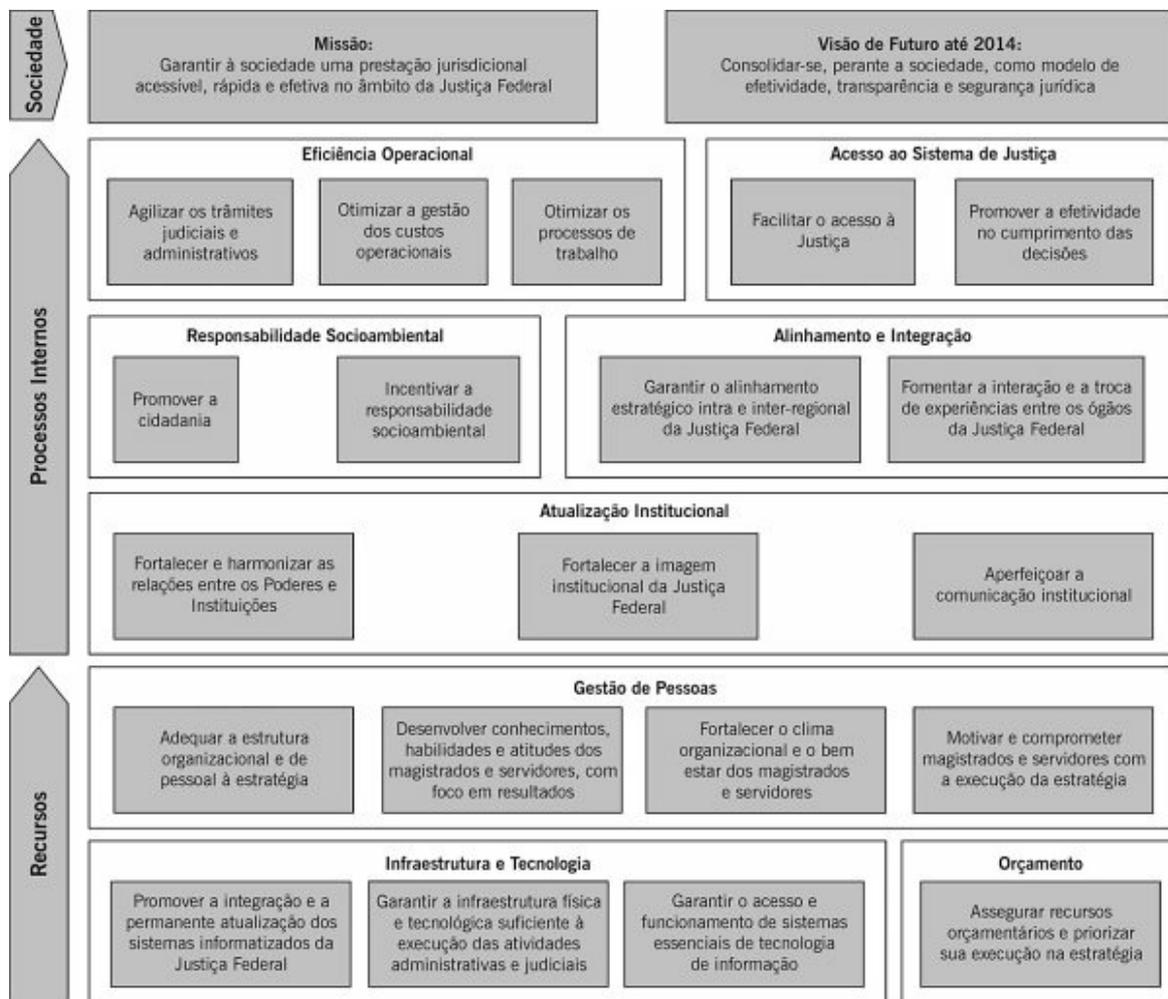
**A perspectiva fiduciária** sugerida por Kaplan e Norton, **não é obrigatória**,<sup>64</sup> como veremos nos exemplos gráficos a seguir, **mas, se utilizada**, reflete os objetivos dos interessados, como os contribuintes ou doadores (que fornecem recursos para o custeio da máquina pública). Se forem bem atendidos, eles poderão contribuir para o aumento da arrecadação de recursos.

Quanto aos **processos internos**, os conceitos são bastante semelhantes.

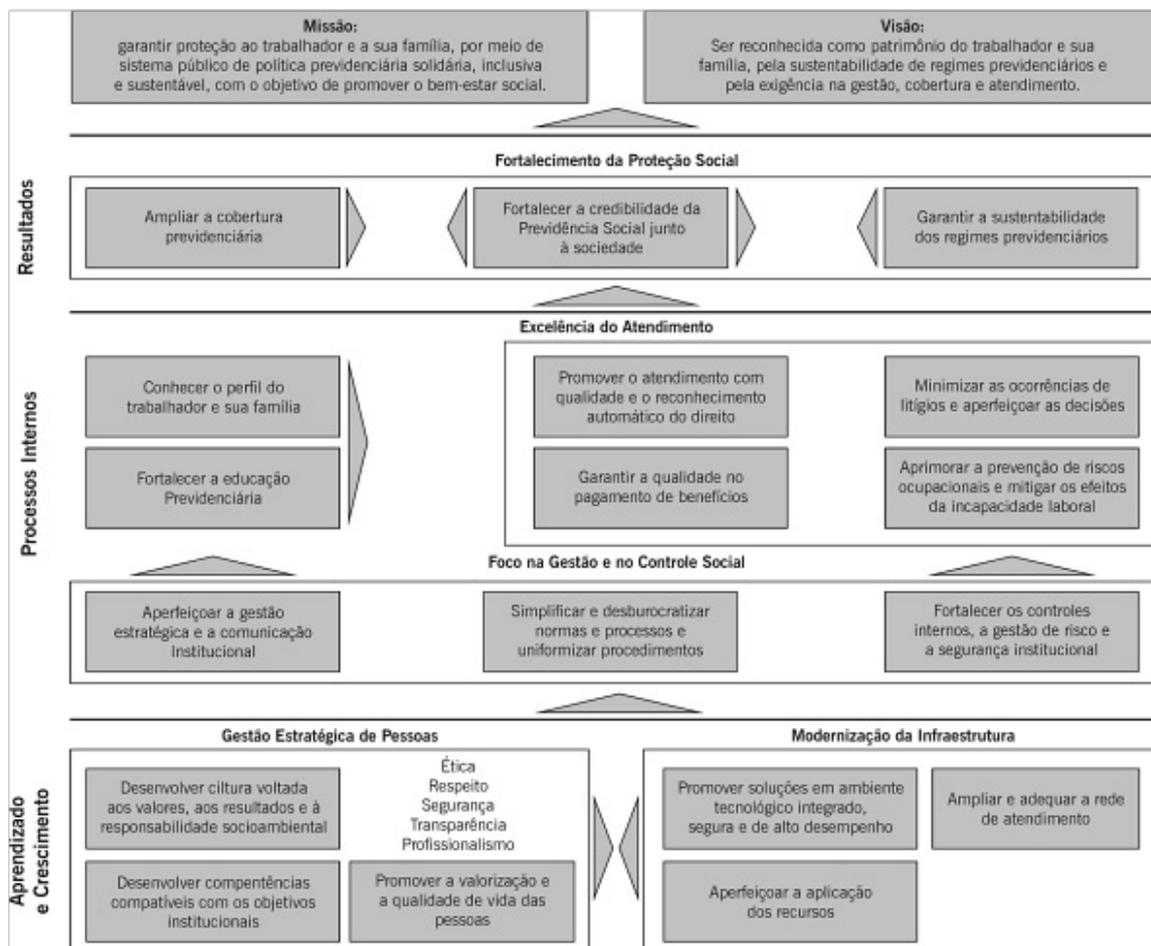
No que concerne à perspectiva de **aprendizado e crescimento** cabe ressaltar que existe maior dificuldade em se tratar com as pessoas/servidores no meio público, haja vista a existência de normas legais específicas que, por um lado, garantem estabilidade ao servidor público, e, por outro, acabam por dificultar a flexibilidade necessária às inovações – além da cultura existente no meio público, que em regra é refratária a mudanças. **No entanto, são as pessoas que poderão tornar as organizações públicas excelentes ou não.** Mariani (2002) considera que a valorização do servidor é condição essencial nesse processo, e que a qualidade dos servidores e sua motivação são condições necessárias à realização dos objetivos das demais perspectivas.



Modelo gráfico do *Balanced Scorecard* para o setor público, adaptado de Kaplan e Norton, 2004).



Modelo de Mapa Estratégico na metodologia BSC (da Justiça Federal). Disponível na página do Conselho da Justiça Federal.



Modelo de Mapa Estratégico na metodologia BSC (do INSS). Disponível na página do GesPública.

# Gestão de Projetos, Gestão de Processos, Gestão de Contratos

## Introdução

Entendemos indispensáveis para a compreensão do conteúdo deste capítulo os conceitos introdutórios apresentados a seguir – muitos deles aplicáveis a todos os capítulos dessa matéria, além de ser útil também para o entendimento de outras disciplinas.

### A) Administração, Gestão e Gerenciamento

Quando se trata das palavras **Administração** e **Gestão** – não há uma definição conceitual clara, precisa, que permita estabelecer quando se deve utilizar determinado termo e quando é incorreto utilizá-lo. O mesmo acontece quanto aos termos **Gestão** e **Gerenciamento**. Outra dificuldade consiste em diferenciar **estruturas, funções e responsabilidades**.

Assim, em face da insegurança causada pela ausência de definições claras sobre esses termos, consideramos necessário apresentar **nosso entendimento** conforme a seguir:

- **Administração** é um termo tradicional que corresponde ao ato de administrar, ao qual podem ser imputadas **três dimensões** principais:
  - ▣ Como **ciência**, é o ramo do conhecimento que trata das organizações (conjunto de teorias histórico-evolutivas estudada nos cursos de graduação);
  - ▣ Como **área administrativa** corresponde ao todo administrativo: estrutura e recursos. Envolve a criação de um ambiente favorável ao desempenho das atividades de todas as áreas (e não somente as da área administrativa);
  - ▣ Como **função administrativa** compreende: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de todas as áreas (e não somente as da área administrativa).

O **exercício pleno da função administrativa**, pelo administrador, envolve a **tomada de decisão** (amparada num planejamento, diretrizes, objetivos e estratégias) **com vistas a conduzir a organização/instituição ao futuro desejado**, promovendo harmonia, cooperação, integração e o alinhamento de esforços de todas as áreas e subáreas, dirigindo-os **para o alcance dos resultados** visados pela organização/instituição.

A administração persegue continuamente melhores resultados em três dimensões: eficiência, eficácia e efetividade.

O termo Administração é **mais utilizado para definir a alta administração**, mas também pode ser utilizado para definir áreas específicas como: Administração de RH, Administração de Finanças, Administração da Produção, etc.

- **Gestão** é um termo recente, moderno, e corresponde ao ato de gerir, e também é mais bem compreendido se analisado em **três dimensões**:
  - ▣ Quando se refere **ao todo administrativo** é, praticamente, sinônimo de administração: compreende estrutura e recursos, e é responsável pela criação de um ambiente favorável ao desempenho das atividades de todas as áreas;

- ▣ Quando se refere **às áreas de gestão** (Gestão de RH, Gestão de Finanças, Gestão da Produção, etc.) trata-se de **uma especialização da administração**, que compreende recursos, técnicas e ferramentas (genéricos ou específicos), constituindo-se numa espécie de “modelo de gestão” para cada área;
- ▣ Quando se refere **à função de gerir**, ultrapassa as funções de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades da área (ou de todas as áreas), pois utiliza conhecimentos, técnicas e ferramentas inovadores (em regra, de forma mais ágil e inteligente) na busca de melhores resultados em todos os aspectos possíveis.

O **gestor, no exercício do ato de gerir**, utiliza conhecimentos, técnicas e ferramentas modernas **de todas as áreas de conhecimento** e não somente os oriundos da ciência da Administração, além de primar pelo uso racional, ágil e inteligente dos recursos da organização/instituição na busca de melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e efetividade. Quando o gestor encontra-se na **cúpula da administração** também é responsável pela tomada de decisão que define os rumos da organização/entidade.

Mesmo passível de ser utilizado como sinônimo de administração (quando se refere ao todo), o **termo gestão** vem sendo **mais utilizado para definir áreas específicas** como: Gestão de RH, Gestão de Finanças, Gestão da Produção, etc. ou mais específicas ainda, em subáreas como: gestão de custos, gestão de riscos, gestão do atendimento, etc.

• **Gerenciamento** é um termo que corresponde ao ato de gerenciar, e também deve ser analisado em **três dimensões**:

- ▣ Quanto à **ciência administrativa**, refere-se a uma **disciplina dos cursos de administração ou de gestão**, que envolve várias áreas do conhecimento, que permitirão aplicar conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas – em determinada área administrativa ou em parte dela;
- ▣ Quanto à **estrutura**, corresponde a uma partição da Administração/Gestão (todo): Área/Departamento de gerenciamento;
- ▣ Quanto à **função de gerenciar** compreende agir, liderar e controlar; é a arte de mobilizar pessoas e colocar o negócio para andar – corresponde ao cargo de gerente e tem foco na eficácia, no alcance de metas específicas.

O **exercício da função gerenciar** exige do gerente a arte de liderar pessoas, a competência técnica para utilizar os recursos, a capacidade para resolver problemas, e conhecimentos para planejar, acompanhar e controlar um número de atividades relacionadas entre si, numa área ou subárea específica, com vistas a obter resultados específicos. É mais operacional que intelectual.

### **Resumindo**

Para **efeitos de concursos** não há diferenciação entre os termos Administração e Gestão: **pode-se dizer** administração de empresas ou gestão de empresas; administração de RH ou gestão de RH. Embora gestão signifique mais que gerenciamento, em regra, não há diferenciação entre os termos gestão e gerenciamento: **pode-se dizer** gestão de projetos/processos ou gerenciamento de projetos/processos. Também é comum não haver diferenciação entre o conceito da função e o exercício da função (pelo administrador, gestor, gerente).

No entanto, **diz-se** alta administração e não alta gestão. A **Administração** envolve um tom mais solene e a **Gestão** envolve um tom mais moderno/inovador. **Diz-se** Gestão de Rh e não Gerenciamento de Rh. O **Gerenciamento**, por sua vez, refere-se mais ao gerenciar (cargo de gerente) do que à estrutura e à ciência.

Os cursos de graduação são chamados **cursos de Administração ou de Gestão** (no sentido do todo), sendo suas **disciplinas o gerenciamento e a gestão** de áreas específicas, ou subáreas.

O **Administrador** e o **Gestor** (quando se refere ao todo) indicam os cargos de cúpula das organizações/instituições. O **Administrador e o Gestor são mais que simples gerentes**. Na hierarquia, encontram-se acima do gerente, que pode ser um alto funcionário, uma liderança de nível intermediário/inferior, ou, até mesmo, um servidor comum – a quem foi atribuído o encargo de gerenciar.

Tanto a Administração como a Gestão perseguem melhores resultados em termos de eficiência, eficácia e efetividade; **Administração e Gestão** (quando se refere ao todo) é mais estratégico e tem **maior foco na efetividade**, enquanto que a área/departamento de **gestão ou gerenciamento** é mais tático-operacional e tem **maior foco na eficácia**.

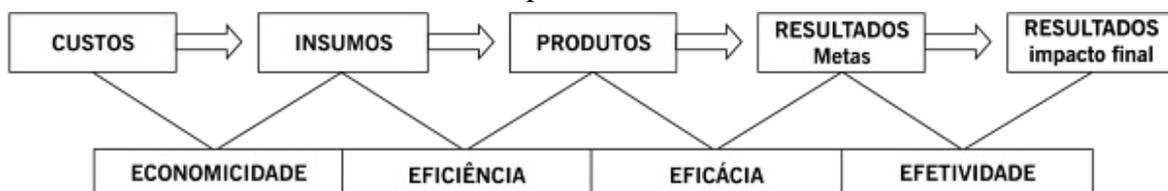
**Administração e Gestão** (quando se refere ao todo) são **independentes**, já as áreas/departamentos de gestão ou gerenciamento **dependem** do apoio da cúpula administrativa, sem o qual qualquer iniciativa restará comprometida.

No entanto, anote-se que, em **empresas de pequeno e médio porte**, é comum encontrar a administração/gestão/gerenciamento estruturada **numa única área**, cujas funções são **exercidas pela mesma pessoa** (diretor ou sócio-gerente), que unifica as responsabilidades, desde as decisões superiores, passando pelas intermediárias e incluindo as relacionadas com a execução. **Neste caso, os conceitos acima não podem ser aplicados** porque não é possível segregá-los.

## B) Economicidade, Eficiência, Eficácia e Efetividade

Esses conceitos vêm sendo reiteradamente cobrados nas provas de concursos públicos, o que torna indispensável sua compreensão:

- **Economicidade:** é a minimização dos custos dos recursos utilizados na execução das ações, sem comprometer os padrões de qualidade. Demonstra a capacidade de gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.
- **Eficiência:** é o uso racional e econômico dos insumos na produção de bens e serviços, é uma relação entre insumos e produtos. Insumos são recursos humanos, materiais e componentes. A eficiência também considera o custo dos insumos e não pode comprometer a qualidade.
- **Eficácia:** é o grau de alcance das metas, é uma medida de resultados utilizada para avaliar o desempenho da administração. Demonstra a capacidade de entregar bens/serviços imediatos. A eficácia não considera custos.
- **Efetividade:** é o impacto final das ações, é o grau de satisfação das necessidades e dos desejos da sociedade pelos serviços prestados pela instituição. A efetividade vai além das entregas imediatas (metas) e analisa a transformação causada pela execução das ações.



## C) Processo Administrativo

O último conceito introdutório é do **processo administrativo tradicional**, que compreende as funções de: planejar, dirigir, coordenar e controlar. Embora atualmente haja quem prefira acrescentar mais um componente: a comunicação; a grande maioria dos autores utiliza apenas os componentes do processo tradicional acima mencionado.

Também chamadas de etapas, as funções administrativas clássicas **vistas de forma integrada e cíclica constituem o denominado Processo Administrativo**, mas se analisarmos essas funções isoladamente, então teremos as funções administrativas (do administrador).

## Planejamento

O planejamento corresponde à primeira e a **mais importante** das quatro funções administrativas, e **consiste num processo racional para determinar antecipadamente os objetivos e os meios para alcançá-los** (projetos, ações, métodos, técnicas, etc.).

O planejamento é inerente ao trabalho do administrador e não se restringe ao presente, mas projeta-se para o futuro, por isso as decisões do administrador voltadas para o futuro devem resultar de um processo que sintetize e apresente de forma organizada as principais informações da organização, tanto internas como externas.

O planejamento pode ser ousado e mudar radicalmente os objetivos e estratégias da organização; pode ser intermediário e propor apenas melhorias em uma ou diversas áreas, que também podem demandar alterações nos objetivos e estratégias; ou pode ser conservador, preocupado apenas com a estabilidade, visando assegurar a continuidade da organização. O que vai definir o modelo adotado dependerá do 'apetite' da alta direção em correr riscos, assim como do resultado da avaliação do estado atual da organização e da análise do mercado.

O Planejamento pode ser estratégico, tático ou operacional, sendo que cada tipo de planejamento comporta objetivos específicos, mas todos concorrem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.



Fonte: Paludo e Procopiuk. Planejamento Governamental, Atlas, 2011.

## 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.

Organizar é procurar a melhor forma para executar o que foi planejado, a melhor forma para agir. Compreende **organizar a estrutura** e agrupar as atividades necessárias para realizar o planejamento estabelecido: estabelecer a estrutura com os **sistemas** de Autoridades, Atividades e Comunicação.

Segundo Stoner, 1999, organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.

## 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.

Dirigir (ou liderar) significa interpretar os planos para as pessoas e dar instruções e orientações sobre como executá-los, a fim de garantir o alcance dos objetivos. **Dirigir significa fazer acontecer.** O papel do dirigente é acionar a empresa, é fazer as coisas acontecerem.

Segundo Idalberto Chiavenato, 2000, o papel da direção (liderança) é acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas, com os recursos humanos da empresa.

A direção é assim denominada em nível institucional, em nível intermediário denomina-se gerência, e em nível operacional recebe o nome de supervisão de primeira linha.

É uma **função complexa**, visto que envolve as relações interpessoais como liderança, comunicação, motivação, orientação, solução de conflitos e ambiente de trabalho.

## 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.

O **controle é assim constituído**: existência de um padrão, observação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva para os desvios.

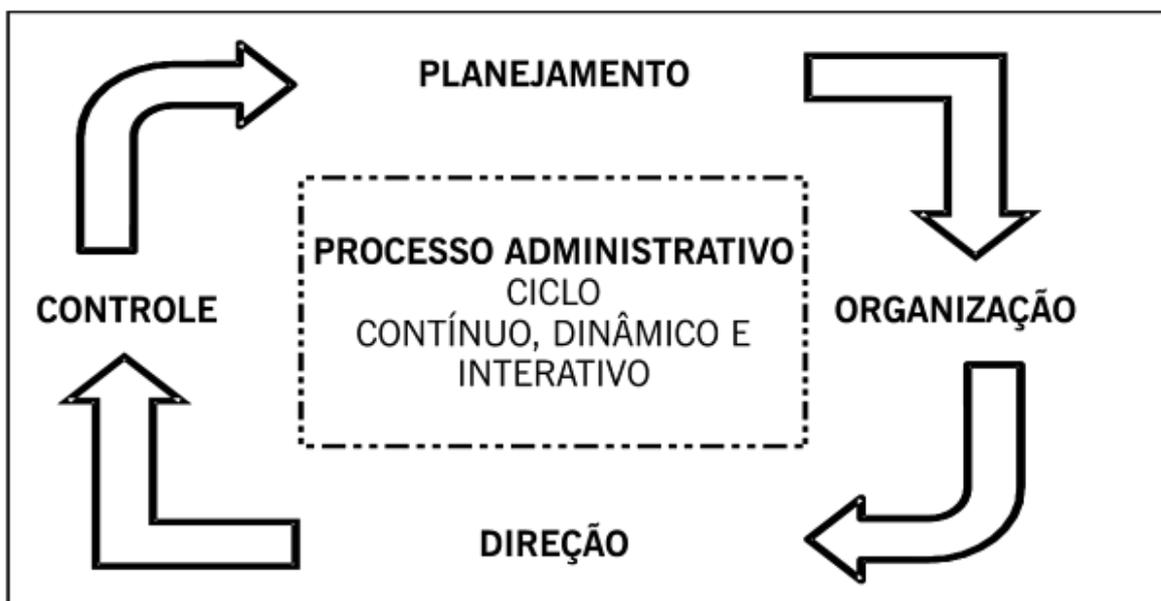
Controlar consiste em comparar o que foi planejado, os objetivos estabelecidos, os resultados pretendidos – com os alcançados – para avaliar o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. **O controle visa assegurar bons resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar.**

O controle no processo administrativo fornece informações necessárias à melhoria de todos os itens do processo, assim como identifica as práticas que se mostraram eficientes e que devem ser mantidas.

Através do Controle é possível identificar se o processo está se desenvolvendo de acordo com o previsto, ou está se desenvolvendo de maneira insatisfatória, e propor ações corretivas ou novos direcionamentos.

O **controle existe em todos os níveis da organização**: o nível institucional efetua o controle estratégico, o nível intermediário faz os controles táticos e o nível operacional, os controles operacionais.

A sequência das funções do administrador formam as etapas do processo administrativo e/ou ciclo administrativo.



O processo administrativo é **cíclico, dinâmico e interativo**, pois, além da sequência cíclica, o exercício das funções não ocorre isoladamente, elas se interrelacionam, e são dinâmicas, visto que estão continuamente incorporando formas mais eficientes de fazer, visando à melhoria contínua do processo.

## 15.1. Gestão de projetos

### Introdução

Os projetos grandes ou pequenos, simples ou complexos, **não são exclusividade** do mundo moderno, nem das empresas ou dos governos, mas estão presentes em nossas vidas bem mais do que podemos imaginar, e com frequência fazem parte do nosso dia a dia.

Projetos são iniciativas únicas, com começo e fim definidos, para se atingir alguma meta ou objetivo. Podem ser **tão simples** como o “projeto de passeio para o final de semana” ou **tão complexos** como os da Nasa para lançar um foguete espacial.

**Atenção** □ A finalidade de todo projeto é alcançar o resultado positivo previamente estabelecido: o objetivo do projeto.

No contexto histórico, a construção de **obras de grande impacto foram realizadas mediante a técnica de projetos**. São exemplos clássicos as pirâmides do Egito, as pirâmides Maia, as muralhas da China, os castelos Reais em diversos países, etc. Esses marcos históricos exigiram planejamento, recursos, e técnicas de execução e controle.

Mas certamente **o que nos interessa são os projetos relacionados às organizações privadas e públicas**. Projetos têm início numa oportunidade ou numa necessidade, e são direcionados à criação de novos produtos e serviços, a introdução de inovações e a implementação de mudanças diversas.

Desde a revolução industrial, passando pela evolução oriunda das guerras mundiais e da revolução da qualidade no Japão (décadas de 1950-1970), e pelas novas tecnologias da informação e comunicação a partir das décadas 1980/1990, houve um crescente aumento de competitividade e complexidade envolvendo o mundo dos negócios privados em escala mundial – com reflexos também nas instituições públicas.

A produção de bens e serviços foi modificada drasticamente considerando novos padrões mundiais de eficiência e lucratividade. Uma **onda contínua de mudanças** vem sendo constatada em todos os ramos privados (e, em menor escala, públicos) exigindo novas formas de organização e gestão do trabalho capazes de responder a essas mudanças, e, ao mesmo tempo, resultar em vantagem competitiva como agilidade, custos e rentabilidade.

Nesse contexto globalizado e competitivo dos negócios, **as organizações foram/são forçadas a inovar continuamente seus produtos e serviços**. Marques Junior e Plonski (2009), entendem que “os projetos são os vetores das mudanças, da implementação das estratégias e das inovações que trazem vantagens competitivas para as empresas”.

Segundo Barcaui apud Wagner Gomes (2004), “cada novo passo, uma mudança, e a cada mudança, um novo projeto”. **É possível atribuir aos projetos a missão de promover mudanças significativas**. Assim, a eficiente execução de projetos tornou-se uma condição de sobrevivência e um diferencial competitivo para as organizações em geral.

**Atenção** □ A evolução provoca/exige mudanças, que, em regra, são organizadas e implementadas em forma de projetos.

Num primeiro momento apenas os empreendimentos de grande porte passaram a ser gerenciados sob a forma de projetos, para em seguida ser generalizada sua utilização. A agregação

de informações sob a forma de projetos **vem se mostrando uma forma eficiente e eficaz de gestão**, utilizada em grande escala e em nível mundial, tanto por organizações privadas como por entidades públicas, **independentemente** do porte dos empreendimentos e da amplitude das inovações ou mudanças pretendidas.

Sua implementação mexeu com a estrutura rígida funcional e passou-se a adotar a estrutura matricial mais flexível (ao menos nas organizações que alcançaram certo grau de maturidade no gerenciamento de projetos). Nesse sentido, o PMO: Project Management Office – Escritório de Projetos **teve importante papel**, apoiando a transformação das estratégias em projetos e propondo técnicas para sua gestão/gerenciamento, além de fomentar a profissionalização do gerente de projetos.

Os projetos adquiriram importante papel na gestão estratégica como instrumentos de gestão, de mudança e de desenvolvimento nas organizações. Segundo Marques Junior e Plonski (2009), “com a alta demanda por crescimento e inovação, os projetos passaram a ter importância cada vez maior nas organizações”.

A gestão de projetos, **no meio acadêmico**, como disciplina, surgiu apenas em meados da década de 1960, nos Estados Unidos, inicialmente com fins militares em função da “guerra fria” mantida com a Rússia, para, em seguida, ser abraçada também pelo setor industrial automotivo, aeroespacial, etc.

Atualmente a gestão de projetos vem, cada vez mais, ganhando espaço, pois as organizações em geral compreenderam que **não basta elaborar projetos**; é preciso planejar e organizar o trabalho e gerenciá-lo adequadamente para obter o resultado pretendido.

Apesar da importância dos projetos para as organizações, **número significativo de projetos não estão alcançando os resultados** em termos de rapidez, custos, qualidade e rentabilidade. Elaborar e executar projetos que atinjam as metas e objetivos definidos **ainda representa um desafio** a ser enfrentado e superado por organizações privadas e instituições públicas.

Nesse contexto de mudanças e desafios, o profissional e/ou o executivo responsável pela gestão/gerenciamento de projetos **é tido como indispensável** para assegurar a continuidade e a sustentabilidade das organizações privadas e instituições públicas no longo prazo.

Preparar-se e capacitar-se para gerir/gerenciar projetos com profissionalismo e assertividade é papel que cabe aos executivos e gerentes de projeto. Embora essa competência intelectual não garanta o sucesso dos projetos, **sem ela é possível afirmar que dificilmente o sucesso será obtido**.

Portanto, identificar, selecionar e manter profissionais qualificados **pode ser o passo mais importante** para que organizações privadas e instituições públicas obtenham o grau de sucesso desejado na implementação de seus projetos.

Por fim, registre-se que os **projetos não são exatamente iguais**, na prática, características peculiares de projetos poderão exigir técnicas e ferramentas de gerenciamento peculiares, ou, no mínimo, sua adaptação à realidade específica do projeto; e o gerenciamento e os resultados **serão influenciados** pela estrutura, cultura, experiência e maturidade da organização.

#### 15.1.1. Conceitos

**Projeto é algo de execução única**, não rotineira, com tempo de execução determinado, que envolve o dispêndio de esforços e recursos para se promover uma mudança ou criar algo totalmente novo, que pode ser um bem ou serviço.

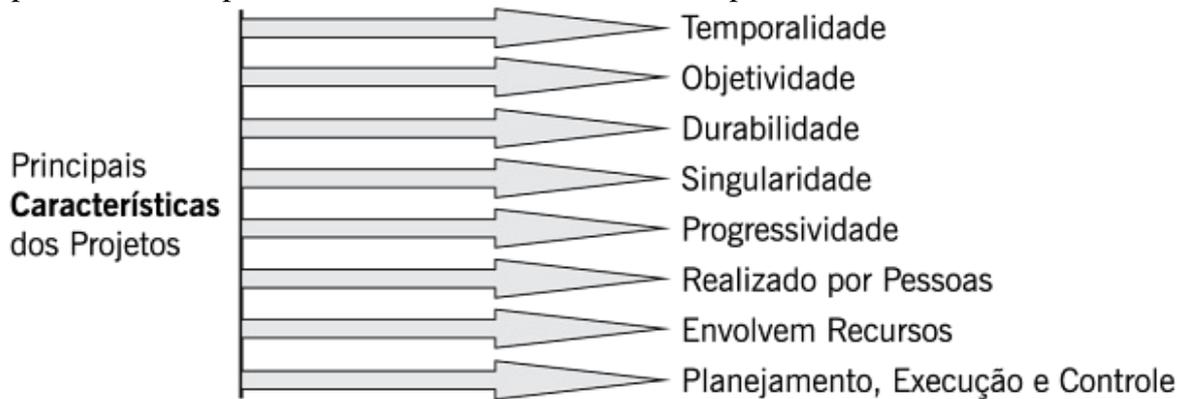
No entendimento de Vargas (2002), projeto é “um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro, definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros

predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade”.

O PMI-2000 entendia o projeto como um empreendimento único, com início e fim definidos, que utiliza recursos limitados e é conduzido por pessoas, visando atingir metas e objetivos predefinidos estabelecidos dentro de parâmetros de prazo, custo e qualidade. Esse conceito ficou mais sintético no PMBOK-2008: “um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Portanto, **fica claro que** projetos não são contínuos e envolvem fazer algo completamente novo, ou ampliar algo que já existe para novos patamares. Projetos podem durar dias, meses ou anos e podem envolver uma única pessoa, dezenas, centenas e até mesmo milhares de pessoas.

Para o guia PMBOK as **características principais dos projetos** são: **temporalidade** – todo projeto tem um início e um fim definidos; **objetividade** – os projetos têm uma finalidade específica a ser atingida; **durabilidade** – em regra, os projetos têm resultados duradouros; **singularidade** – todo produto ou serviço gerado por um projeto é exclusivo e diferente de outros produtos e serviços; **progressividade** – o projeto é desenvolvido em etapas de forma progressiva; **realizado por pessoas** – são as pessoas que definem, planejam, executam e se beneficiam do projeto; **envolvem recursos** – os recursos para o projeto são limitados; e, **planejamento, execução e controle** – os projetos seguem o plano e o escopo, sendo controlados e avaliados por seus resultados.



Projetos não se confundem com Operações. As **Operações** são realizadas em caráter contínuo, repetitivo, e têm foco na disciplina, enquanto que **Projetos** são temporários, não repetitivos, têm foco na integração.

Os **projetos podem ser divididos em subprojetos** para ser mais bem gerenciado. **Subprojeto** nada mais é do que um pequeno projeto inter-relacionado ao projeto principal.

Projetos também podem ser vistos sob a ótica de portfólio ou programa. O **portfólio é uma carteira de projetos** que compreende todos os projetos da organização/entidade. O **programa compreende um grupo de projetos** que exigem gerência simultânea, quando eles se apresentam interdependentes (qualidade total, por exemplo). Em regra a administração de projetos em portfólio visa ao alcance de objetivos estratégicos de organizações/entidades.

O **Gerenciamento de projetos tem outro sentido**. Segundo o PMBOK, gerenciamento de projetos “é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto com o objetivo de atender os requisitos do projeto.”

Para Stanley Portny (2008) “gerenciamento de projetos é o processo de guiar um projeto do início, passando pela execução, até o término; inclui planejamento, organização e controle”.

Na visão de Ricardo Vargas (2002), a gestão de projeto é “um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminada”.

Esses conceitos serão mais bem abordados e diferenciados no item a seguir.

### 15.1.2. Gestão/Gerenciamento de Projetos

Inicialmente, entendemos necessário diferenciar os termos gestão, gestão de projeto, gerenciamento de projeto.<sup>65</sup> A **gestão é ampla**, compete aos níveis mais elevados da administração (nesse sentido é, praticamente, sinônimo de administração), é responsável pelas principais decisões, acompanha e avalia os resultados; a **gestão de projetos** apresenta-se como uma **área/departamento especializado** da administração que, após a decisão (da gestão/administração superior), planeja, apoia e monitora a execução do projeto, padroniza as melhores práticas, e fornece relatórios e subsidia a cúpula da gestão/administração em assuntos ligados aos projetos; o **gerenciamento de projetos é específico**, compete aos níveis intermediários, aos gerentes de projeto; e o **projeto é o objeto**, envolve várias etapas que compreendem um conjunto de atividades destinadas a alcançar algum objetivo específico, entendido como algo novo ou ampliação do estado atual.

A **gestão/administração superior** é responsável por bancar o projeto (decidir pela sua realização); a **área de gestão de projetos** é responsável pelas principais decisões relacionadas ao projeto, e pelo apoio ao gerente e sua equipe; o **gerente** é responsável por decisões de ordem prática, ligadas a execução. **Compete mais ao gerente** identificar e corrigir falhas na execução dos projetos, monitorar e controlar o desempenho, e sugerir melhorias.

A **gestão/administração superior** tem diversas áreas de gestão; a **gestão de projetos** tem uma equipe de gerentes de projeto; e o **gerente de projeto** tem equipes de execução. A **área de gestão de projetos** é quem atribui o **gerenciamento do projeto ao gerente**, que utiliza competências pessoais e as melhores práticas de gerenciamento no sentido de que a execução do projeto ocorra conforme previsto, controlando sua execução.

O **gerenciamento** de projeto quando se refere à **estrutura de gerenciamento** responsável pelos projetos tem o **mesmo significado** de área de gestão de projetos – no entanto, como função de gerenciamento se refere ao trabalho desempenhado pelo gerente de projetos.

**Atenção** □ As bancas de concursos não diferenciam – nem os níveis de gestão (gestão superior X área de gestão de projetos) – e nem os termos gestão e gerenciamento de projetos.

O **gerente de projeto** tanto pode ser um alto funcionário na hierarquia da administração, como pode ser uma chefia de nível intermediário/inferior, ou, até mesmo um servidor comum – a quem foi atribuído o encargo de gerenciar a execução do projeto. O gerente é o responsável por assegurar que requisitos do projeto sejam cumpridos e o objetivo final seja alcançado.

O gerente de projeto atua como um facilitador que, com suas competências, habilidades e empenho pessoal, faz toda a diferença na correta execução e no sucesso dos projetos.

**Atenção** □ Embora o gerente seja o **principal responsável** pelo alcance do objetivo do projeto – todos têm responsabilidade pela execução do projeto – desde a alta direção, o diretor/chefe da área/departamento de gestão/gerenciamento de projetos, o gerente do projeto e a equipe de execução.

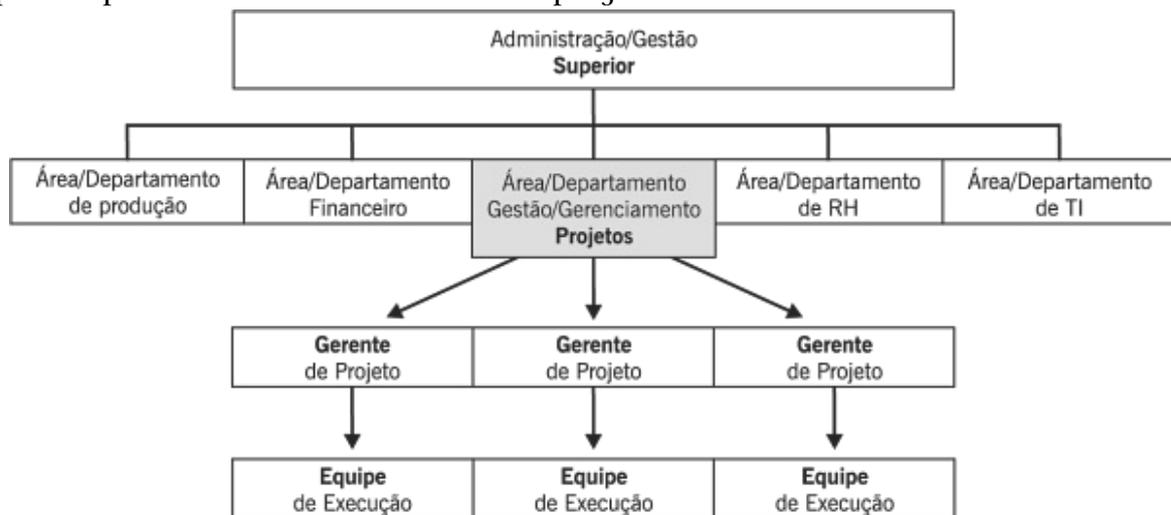
O **Escritório de Gerenciamento de Projetos**, por sua vez, pode ser a própria área/departamento responsável pela supervisão de todas as atividades relacionadas à gestão/gerenciamento de projetos – ou pode compreender uma estrutura mais simples em organizações/instituições de médio porte. **Deve ser um centro de excelência** a irradiar por toda a organização conhecimentos e melhores práticas em assuntos relacionados a projetos.

Quando a **estrutura** de projetos é representada apenas pelo escritório de projetos, cada projeto deverá ter seu **patrocinador** (uma pessoa de nível hierárquico mais elevado que apoia, defende e

toma atitudes para ajudar no sucesso do projeto). Quando estruturado em forma de área/departamento de gestão/gerenciamento de projetos, pode ser dispensada a figura do patrocinador.

<b>Administração/Gestão Superior</b>	Toma decisões Banca a realização do projeto Cria estrutura para gestão/gerenciamento de projetos Acompanha o desempenho e avalia os resultados
<b>Área/Departamento de Gestão/Gerenciamento de Projetos e/ou Escritório de Projetos</b>	Documenta o projeto Disponibiliza metodologias e treinamento Oferece suporte à execução do projeto Monitora e controla o desempenho da execução Emite relatórios periódicos sobre a execução Armazena informações para melhorar novos projetos Padroniza melhores práticas sobre projetos Assessora a alta administração/gestão sobre projetos
<b>Gerente de Projetos</b>	Principal responsável pela Execução do Projeto de acordo com os requisitos estabelecidos Fornece informações e identifica falhas Corrige pequenas falhas e sugere melhorias

Principais responsabilidades relacionadas a projetos.



Posicionamento hierárquico com foco na Área e Gerente de Projeto.

A gestão de projetos pode ser entendida como uma **área avançada e especializada da administração**, que desempenha papel essencial para o sucesso dos empreendimentos empresariais. Ela **não se restringe a projetos de grande porte**, apenas, mas pode ser utilizada em quaisquer projetos, independentemente do tamanho, da complexidade ou de ser privado ou público.

O gerenciamento de projetos, como vimos, consiste na aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto com o objetivo de atender aos seus requisitos.

Gerenciar consiste em atividades e tarefas que têm como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos que não podem ser alcançados caso as pessoas atuem por conta própria, sem o esforço sincronizado dos subordinados (Koontz e O'Donnel, 1980).

A gestão de projetos em **portfólios e/ou programas** compreende as mesmas ferramentas, técnicas, conhecimentos, habilidades e atitudes, só que aplicados na gestão de coleções de projetos

ou programas, que, por serem interdependentes, necessitam gerenciamento simultâneo com a finalidade de facilitar a priorização de projetos, a otimização dos recursos, a obtenção de melhores resultados, e o alcance dos objetivos estratégicos.

**Todo projeto para ser corretamente executado necessita ser gerenciado** – sendo esse papel desempenhado pelo “gerente de projeto”, uma profissão recente e bastante promissora, principalmente nas organizações privadas.

Não se pode reduzir a **gestão de projetos** à simples adoção de técnicas como levantamento de custos e programação de atividades – **é necessário bem mais que isso**: deve-se desenvolver uma visão ampla, abrangendo todos os itens do projeto, desde sua definição até a correta implementação, o que compreende o escopo, os custos, os recursos, os prazos, a análise de riscos, a comunicação, a qualidade e, ainda, a integração de todos esses itens.

Sem dúvida, o **objetivo principal do gerenciamento** de projetos consiste em garantir que a execução do projeto ocorra conforme o planejado; ou seja, dentro do prazo previsto, dentro dos custos estimados e dentro das especificações estabelecidas, e de forma que o cliente sintase satisfeito com o resultado. Wagner Gomes define como dimensões fundamentais o gerenciamento do “tempo, recursos e escopo”.

**Atenção** □ O objetivo principal do gerenciamento de projetos é garantir que a execução do projeto ocorra conforme o planejado – com vistas ao pleno alcance do objetivo definido.

Mais de 50% dos projetos fracassam e menos de 20% alcançam o sucesso total. Pesquisas indicam que o **“mau gerenciamento de projetos”** é o maior responsável pelo **insucesso de projetos** em geral. Os principais motivos do insucesso são: falhas no planejamento; falhas na avaliação de riscos, incertezas e complexidades; falhas nas adaptações técnicas, ferramentas e estilos de gerenciamento; falhas na estimativa de custos; falhas na execução operacional; e falhas relacionadas à comunicação.

Assim, fica evidente a importância do gerenciamento de projetos e da figura do gerente de projetos.

Na perseguição de “um bom gerenciamento”, o treinamento e a capacitação dos gerentes de projetos é essencial: os gerentes devem estar aptos a conduzir os projetos de forma profissional, demonstrando habilidades como liderança, negociação e comunicação, demonstrando capacidade e acrescentando seu empenho pessoal e seu Know-how, **de forma que** a comunicação seja suficientemente clara e a equipe envolvida mantenha-se motivada para o cumprimento de cada atividade prevista, no tempo, custo e escopo definidos, e, ainda, a alta administração, os clientes e os stakeholders estejam satisfeitos com sua evolução e conclusão.

Fica claro, portanto, que o **gerente de projetos torna-se um fator crítico de sucesso dos projetos**, tanto para organizações privadas como para entes públicos; é um desafio que ainda precisa ser superado. Nessa superação, é indispensável que o gerente de projeto designado conte com o apoio irrestrito da alta direção, de forma que sua competência e capacidade sejam reconhecidas, respeitadas e valorizadas.

São **atribuições e responsabilidades do gerente de projeto**:<sup>66</sup>

- Determinar objetivos, orçamentos e cronogramas para execução do projeto;
- Garantir um plano claro e viável para alcançar os objetivos de sua execução;
- Identificar e controlar os requisitos do projeto;
- Identificar e gerenciar os riscos do projeto;
- Identificar e controlar os fatores críticos para o sucesso do projeto;

- Formar e manter uma equipe bem organizada, focada e comprometida;
- Selecionar ou criar as práticas operacionais e os procedimentos para sua equipe;
- Monitorar o desempenho em relação ao plano e lidar com problemas que surgirem;
- Definir prioridades e resolver conflitos entre as pessoas envolvidas;
- Avaliar o desempenho dos membros da equipe;
- Controlar o cronograma e as mudanças no projeto;
- Participar de reuniões de acompanhamento e de revisão do projeto;
- Elaborar relatórios sobre as atividades do projeto;
- Manter os clientes informados;
- Assegurar o atendimento aos padrões de qualidade;
- Alcançar os objetivos dentro das metas de prazo e orçamento.

Outra questão crítica consiste em **alinhar<sup>67</sup> os projetos pretendidos com a estratégia adotada pela empresa**: se não houver compatibilidade o projeto estará fadado ao fracasso. Visto por outro lado, a implementação das estratégias em forma de projetos, adequadamente geridos, é o caminho utilizado para alcançar os objetivos organizacionais.

Enquanto o planejamento e a gestão estratégica definem um futuro para a empresa, **os projetos têm a missão de transformar ideias em ações concretas**, tornando-as realidade.

Assim, **é indispensável o alinhamento: plano □ estratégia □ projeto**. Nesse sentido é importante que alta direção, gerências intermediárias e gerentes de projeto definam esse alinhamento de forma consensual e estabeleçam uma ordem de prioridade que torne possível sua implementação.

Sem esse alinhamento os grandes objetivos e as mudanças pretendidas pelo planejamento estratégico **correm o risco de tornarem-se quase nada**. A outra questão vem da hierarquização, visto que alguns projetos são condição para a execução de outros e assim devem ser executados primeiramente.

Registre-se que de nada adianta começar diversos projetos simultaneamente se a organização/instituição não dispõe de recursos suficientes e adequados (financeiros, estruturais, RH, etc.) para sua implementação: **melhor é focar nos projetos prioritários e executá-los adequadamente**. Além de evitar o desperdício de recursos, tem demonstrado melhores resultados.

Há **sucesso no gerenciamento** quando o projeto é concluído no tempo estabelecido, dentro do custo estimado, com respeito aos requisitos de segurança e qualidade, e seus resultados atendem as necessidades dos clientes, da alta administração e demais partes interessadas. Por outro lado, **o gerenciamento fracassou** quando um ou mais desses itens não foi atendido e a alta administração, os clientes e os demais interessados não ficaram satisfeitos com seus resultados.

Principais **benefícios de um bom gerenciamento de projetos:**<sup>68</sup>

- maior possibilidade de sucesso nos projetos;
- maior satisfação dos clientes (decorre do respeito aos prazos e requisitos estabelecidos);
- maior probabilidade de aumentar vendas, receitas e lucros;
- redução de riscos e incertezas relacionados ao projeto;
- melhora a gestão do tempo e recursos (em regra, há redução de prazos e custos);
- melhora o controle, com redução de alterações em relação às definições iniciais;
- melhora a comunicação e o relacionamento entre os setores e as equipes envolvidas na execução;
- permite desenvolver novos produtos com maior rapidez, sem prejudicar as atividades de rotina;
- aumenta o ciclo de vida dos novos produtos;

- permite armazenar informações para otimizar projetos futuros.

### 15.1.3. Ciclo de Vida do Projeto<sup>69</sup>

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. Dito de outra forma, o ciclo de vida do projeto é **o período de tempo em que se realizam as atividades do projeto.**

**Atenção** ▣ O conjunto de todas as fases do projeto corresponde ao ciclo de vida do projeto.

A divisão do projeto em fases foi uma forma encontrada para facilitar o seu gerenciamento. Também conhecidas como “entregas”, essas fases ocorrem de forma lógico-evolutiva e representam os eventos mais significativos relacionados aos projetos.

Além de possibilitar melhor controle gerencial, a divisão em fases possibilita a ligação de cada projeto aos seus respectivos processos operacionais – **tendo como elo as saídas/resultados que produzem** – assim, a saída de uma fase torna-se entrada para outra fase, até que se alcance a entrega final.

Previamente às fases do projeto propriamente ditas, é realizado um **estudo de viabilidade do projeto**, que tanto pode compor a primeira etapa, ou, dependendo de sua complexidade, pode constituir um processo a ser gerenciado à parte.

**Atenção** ▣ O estudo de viabilidade tanto pode compor a etapa inicial do projeto como pode constituir um projeto a ser gerenciado isoladamente.

A análise de viabilidade compreende uma investigação formal que avalia a probabilidade de o projeto atingir os resultados pretendidos – **serve para selecionar dentre os diversos projetos, qual deverá ser primeiramente executado**, considerando os resultados que pode apresentar. Significa avaliar se a chance de o projeto ser implementado e produzir os resultados esperados é real, ou provável.

Na iniciativa privada consiste mais na **análise econômico-financeira**, com vistas a aferir se o projeto será lucrativo ou não. Compreende a análise do **fluxo de caixa** (previsão das entradas e saídas de recursos) do **Payback** (tempo de retorno do capital investido), do **valor presente líquido** (elaboração de cálculos para refletir na data atual o retorno financeiro esperado) e **taxa interna de retorno** (para verificar se o retorno esperado é o melhor investimento em relação a outros retornos possíveis).

Embora haja alguma variação, a maioria dos autores utiliza como referência as cinco **fases/etapas definidas pelo PMBOK<sup>70</sup>**, são elas: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento/finalização.

- A **fase de Iniciação** envolve os processos responsáveis por identificar/reconhecer as necessidades e/ou oportunidades e a sua formatação em problema/solução de forma estruturada – a ser autorizado e gerenciado em forma de projeto.

A **iniciação define e autoriza o projeto**: compreende o termo de abertura, o escopo preliminar com definição de restrições, os pré-requisitos e agrupamento de informações necessárias às etapas seguintes de planejamento e execução.

- A **fase de Planejamento** é tratada como a **mais crítica** do ciclo de vida. Ela compreende os processos responsáveis pelo refinamento do objetivo, definição da linha de ação e detalhamento das ações para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O **planejamento** compreende um conjunto de processos, que resultam num plano de gerenciamento, definição final do escopo, definição da estrutura analítica do projeto, definição de tempo, elaboração de cronograma, estimativa de custos, planejamento da qualidade, seleção da equipe, da comunicação, análise e gerenciamento de riscos, e planejamento de suprimentos.

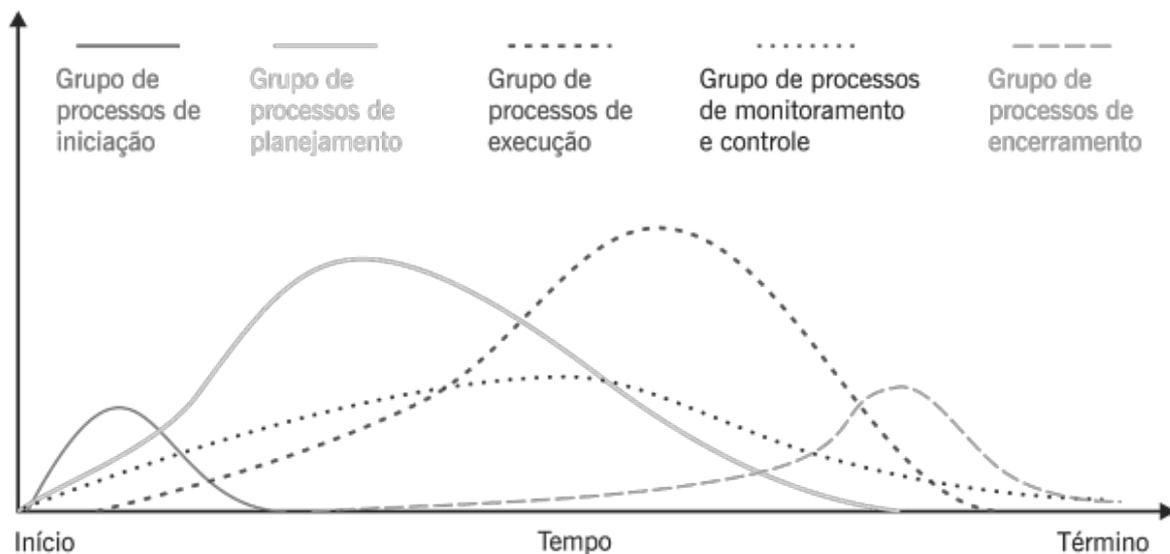
**Atenção** ▣ A fase de planejamento é tida por diversos autores como a mais crítica para o sucesso do projeto.

Dada a sua importância, convém **detalhar o planejamento do projeto**: comece pela definição clara do objetivo do projeto; elabore um plano para o seu gerenciamento (contendo diretrizes, ações e atividades a serem realizadas, e orientações e instruções de acordo com as melhores práticas); identifique e avalie os riscos relacionados ao projeto, e defina a resposta mais adequada para amenizar esses riscos; elabore um cronograma contendo as atividades a serem realizadas e o tempo previsto, e acrescente o responsável pela sua execução (gerente e equipe); identifique todos os custos do projeto e agregue-os em forma de orçamento, garantindo que existam recursos suficientes; considere todos os interessados no projeto, internos e externos, clientes, fornecedores, stakeholders, e eventuais interessados na sua não realização; e tenha um plano de comunicação suficientemente bom para assegurar a criação, coleta, armazenamento e distribuição das informações no tempo e na forma adequada, e alcançando todos os envolvidos.

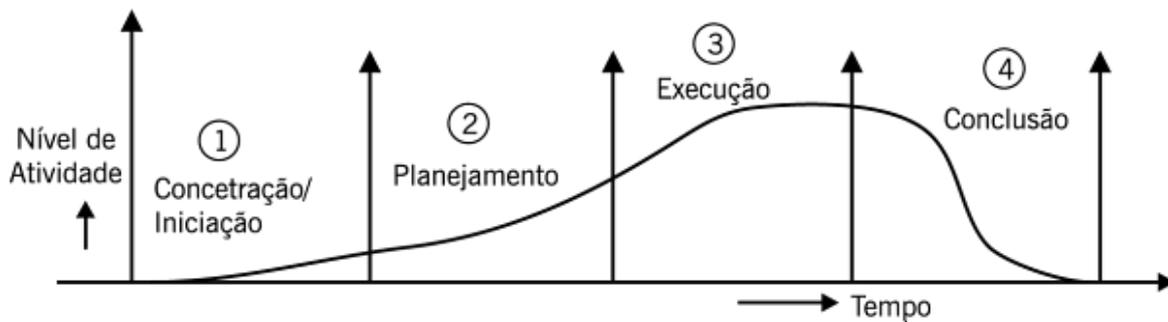
- A **fase de Execução** compreende os processos responsáveis pela coordenação das pessoas e dos demais recursos necessários à execução do projeto. Consiste na integração das pessoas e demais recursos necessários para a execução das atividades e gerenciamento do projeto.
- A **fase de Controle/Monitoramento** compreende os processos responsáveis por assegurar que a execução ocorra conforme fora planejada. Analisa e avalia a evolução/progresso do projeto; envolve a medição e monitoramento da execução, a identificação de alterações a serem realizadas, e promove as ações corretivas necessárias.

Esta fase ocorre concomitante à execução, no sentido de verificar a conformidade da execução com o planejamento inicial e a necessidade de ajustes e/ou atualização.

- A **fase de Encerramento/Finalização** compreende os processos que formalizam a aceitação do produto do projeto e seu encerramento de forma organizada. É o momento de avaliar o trabalho realizado: se o projeto foi executado de acordo com o escopo, prazo, custos e qualidade definidos, e se satisfaz à necessidade do cliente.



## Ciclo de vida de um projeto



Ciclo de Vida do Projeto. Fonte: Unicamp, 2008.

Os eventuais problemas/falhas detectados deverão ser objeto de registro como forma de fomentar seu aperfeiçoamento.

Registre-se que essas fases não são estanques, **mas inter-relacionadas e sobrepostas**. O planejamento, por exemplo, alimenta a execução fornecendo o plano, que pode ser alterado/atualizado com informações oriundas da sua execução, que, em regra, são fornecidas pelo controle/monitoramento.

Há ainda autores que preferem definir o ciclo de vida de forma mais tradicional envolvendo as seguintes etapas: nascimento, crescimento, maturação, declínio e morte/finalização.

### 15.1.4. Maturidade em Gestão/Gerenciamento de Projetos

A **maturidade no gerenciamento de projetos** é mais aplicada quando os projetos são repetitivos (ex.: projeto eleições na Justiça Eleitoral, que a cada dois anos se renova), ou quando a organização/entidade executa projetos reiteradamente. O aprendizado oriundo de projetos anteriores e a implantação de inovações sugerem a melhoria das práticas e a sua padronização – **evidências de maturidade** que asseguram **alta probabilidade de sucesso** na implementação de futuros projetos.

Após adquirir a maturidade no gerenciamento de projetos, a organização/instituição **caminhará para a excelência** na gestão de projetos.

João Boyadjian (2008), baseado no PMBOK, sugere o seguinte **modelo de maturidade**: linguagem comum (embrionária), processos comuns (aceitação), metodologia singular, benchmarking e melhoria contínua. A **linguagem embrionária** (comum) refere-se aos conhecimentos básicos capazes de despertar a importância do gerenciamento de projetos; nos **processos comuns** já há o apoio da alta administração para o gerenciamento de projetos, definem-se os projetos, existem medidas de acompanhamento, e procura-se documentar os projetos; na **metodologia singular** procura-se criar e utilizar uma metodologia única para os projetos (a partir de diversas metodologias), envolve também treinamento e automação; no **benchmarking** procura-se comparar as práticas e resultados do gerenciamento de projetos com outras organizações de sucesso, no sentido de otimizar o gerenciamento; e a **melhoria contínua** consiste na busca da excelência no gerenciamento de projetos através de melhorias e inovações.

Outro **modelo de maturidade** é proposto pela ESI International (Project Framework). Esse modelo propõe cinco níveis de maturidade e concentra a análise no desempenho de três componentes: pessoas, processos e tecnologia. Nível **Ad hoc**: não há definição de processos e o desempenho é precário; nível **Consistência**: são estabelecidos os processos básicos e definidos papéis e responsabilidades; nível **Integração**: há definição de processos de gerenciamento para os projetos, com integração às rotinas funcionais, em busca de vantagem competitiva; nível **Compreensão**: há alinhamento dos projetos com os planos estratégicos, e gerenciamento ativo de

portfólio; nível **Otimização**: o gerenciamento de projetos é traduzido em forma de rotina, facilitando o alinhamento estratégico e o alcance dos objetivos.

Destaco ainda a pesquisa sobre a **maturidade no gerenciamento de projetos** realizada por Andersen e Jessen (2002), que sugerem a avaliação da maturidade através de três dimensões: atitude, conhecimento e ação: **a atitude** refere-se ao gerenciamento do risco, ao compartilhamento do poder e da responsabilidade, a cooperação e administração entre os integrantes do projeto; **o conhecimento** destaca a visão holística do projeto, o conhecimento das entradas e saídas do projeto e os processos a serem executados; **a ação** analisa o suporte oferecido pela organização à gestão/gerenciamento de projetos, em todos os níveis, do estratégico ao operacional.

#### 15.1.5. PMI/PMBOK<sup>71</sup>

O PMI-Project Management Institute é uma associação sem fins lucrativos, que tem como **principal objetivo difundir a gestão de projetos em todo o mundo**, como forma de promover a ética e o profissionalismo no desempenho dessa atividade, com vistas a fomentar e ampliar o conhecimento sobre gestão/gerenciamento de projetos. Também se preocupa com o desenvolvimento e o desempenho dos profissionais que atuam nessa área.

Fundada nos Estados Unidos, ao final da década de 1960, seus primeiros escritos foram publicados na década de 1970, cujo sucesso permitiu agregar, nessa década, mais de 2.000 associados em nível mundial. Seus escritos abrangem, além da gestão/gerenciamento de projetos, um código de ética para os profissionais de gerenciamento de projetos (gerentes).

Com o passar dos anos o PMI se tornou conhecido e referenciado como a **principal associação profissional** em gerenciamento de projetos. Atualmente conta com dezenas de milhares de associados em cerca de 150 países. O PMI foi a primeira organização no mundo a ter seu Programa de Certificação reconhecido pela ISO 90016. Assim, a certificação para os profissionais de gerenciamento fornecida pela PMI constituiu-se na credencial mais reconhecida em nível mundial.

Inicialmente única, **suas linhas de estudos agora se encontram divididas em diversas áreas** (administração, automobilística, aeroespacial, engenharia, informática, serviços, etc.). Uma de suas principais publicações, **o PMBOK, é um guia que reúne as melhores práticas em Gestão de Projetos**, e encontra-se dividido em 3 partes. A primeira contém informações sobre a introdução, o contexto e os processos de gerenciamento de projetos. A segunda apresenta informações das áreas referentes ao conhecimento de gerenciamento de projetos. A terceira parte traz os apêndices.

O PMI também oferece cursos e seminários aos profissionais de gestão/gerenciamento de projetos, assim como detém a liderança no estabelecimento de padrões de gerenciamento de projetos em nível de pós-graduação e mestrado. Dentre outros, o PMI também promove o reconhecimento anual em forma de premiação aos profissionais de destaque no gerenciamento de projetos.

A estrutura do PMI compreende cinco **competências principais**:

Educação: treinamento em gestão de projetos mediante programa específico;

Publicações: desenvolvimento e distribuição de informações relacionadas à gestão de projetos, através de livros, revistas e jornais;

Pesquisas: realização de pesquisas envolvendo técnicas e práticas atuais e/ou necessidades futuras da gestão de projetos (de forma individual ou em parceria com outras entidades);

Certificação: programa destinado a validar o conhecimento de profissionais sobre a gestão de projetos (trata-se da certificação PMP-Project Management Professional);

Padrões: compreende as metodologias e práticas desenvolvidas para a gestão/gerenciamento de projetos. Tem como

principal publicação o guia PMBOK, que serve de referência mundial quando se trata de gestão/gerenciamento de projetos.

O PMBOK envolve **nove áreas de conhecimento**, são elas: Gerenciamento de Integração, Gerenciamento de Escopo, Gerenciamento do Tempo, Gerenciamento do Custo, Gerenciamento da Qualidade, Gerenciamento de Recursos Humanos, Gerenciamento de Comunicação, Gerenciamento do Risco e Gerenciamento de Contratação.

Deve-se primar pela execução correta do projeto **em todos os processos**, detectando eventuais erros de forma que sejam superados a tempo, sem afetar a qualidade do produto final. Como o projeto consiste num esforço integrado em busca de resultados, a execução incorreta e/ou a não execução da parcela referente a uma etapa pode impactar negativamente todo o projeto.

- O **gerenciamento do Escopo** do projeto consiste na descrição detalhada do projeto e do produto: não deve ser incluído nada além do necessário para a completa execução do projeto, e, por outro lado, deve descrever com exatidão os processos de trabalhos que asseguram cada etapa de sua execução: **resumindo**, descrevem-se todos os passos e ao mesmo tempo somente o necessário para a perfeita execução do projeto. Compreende o planejamento, a coleta de requisitos, a definição e o controle do escopo, e a criação da estrutura analítica do projeto.

O escopo delimita com clareza onde o projeto começa e onde ele termina. A **EAP-Estrutura Analítica do Projeto** corresponde a uma representação gráfica organizada e hierárquica de todo o trabalho de um projeto: consiste numa subdivisão das entregas e do trabalho a ser executado pela equipe. A **EAP identifica as entregas em seu nível mais baixo**: os “pacotes de trabalho” que são compostos por atividades que podem ser executadas e gerenciadas de forma independente.

- O **gerenciamento do Tempo** tem o objetivo de assegurar que o projeto seja concluído dentro do prazo estabelecido. Compreende a definição da sequência das atividades, estimativa de recursos e do tempo de cada atividade, e a elaboração e controle do cronograma.

Registre-se que o gerenciamento do tempo do projeto é **um dos itens mais importantes**, visto que o tempo perdido jamais poderá ser recuperado, e gera aumento nos custos, insatisfação e perda da credibilidade junto aos clientes em decorrência da entrega fora dos prazos convencionados. Assim, um bom gerenciamento do tempo do projeto é essencial para o seu sucesso.

A elaboração do cronograma compreende: análise da sequência das atividades; análise dos recursos necessários e das possíveis restrições; e determinação das datas de início e fim de cada atividade.

- O **gerenciamento do Custo** é o que descreve os processos necessários com vistas a assegurar que o orçamento previsto para o projeto seja ao mesmo tempo suficiente e não contenha valores desnecessários. Compreende a estimativa dos custos, a elaboração do orçamento e o controle de custos.

Os custos **também representam um dos itens mais importantes**: basta imaginar que milhões de projetos sequer saem do papel porque não há recursos financeiros suficientes para arcar com os custos estimados. Assim, o planejamento/orçamento dos custos e o seu controle também são fundamentais para o sucesso do projeto.

- O **gerenciamento da Qualidade**, por sua vez, descreve os processos tendentes a assegurar que os padrões de qualidade previamente definidos sejam atendidos em todas as suas etapas: a conformidade com os requisitos e especificações deve ser atendida, assim como as necessidades dos clientes. Compreende o planejamento, a garantia (atendimento aos padrões) e o controle da qualidade.

- O **gerenciamento dos Recursos Humanos** contempla os processos necessários à otimização dos

recursos humanos (pessoas) envolvidos no projeto. Compreende o planejamento dos recursos humanos, a mobilização, o desenvolvimento e o gerenciamento da equipe do projeto.

- O **gerenciamento das Comunicações** descreve os processos que envolvem a geração, o armazenamento e a distribuição das informações relacionadas ao projeto, para que ocorram no tempo certo e na forma mais adequada. Compreende o planejamento das comunicações, identificação das partes interessadas, distribuição e a elaboração de relatórios de desempenho.

Segundo **Paula Torreão (2005)** “a comunicação é frequentemente ignorada pelos gerentes de projeto, no entanto, nos projetos concluídos com sucesso o gerente gasta 90% de seu tempo envolvido com algum tipo de comunicação (formal, informal, verbal, escrita)”.

- O **gerenciamento de Riscos** diz respeito à identificação e análise dos riscos que podem comprometer o alcance dos objetivos do projeto, bem como a resposta que será dada a esses riscos (de que forma eles serão minimizados e/ou eliminados). Compreende o planejamento do gerenciamento de riscos, identificação e análise dos riscos, as respostas aos riscos, e o monitoramento e controle de riscos.

O PMBOK traz um modelo de **EAR-Estrutura Analítica de Riscos**, que corresponde a uma representação dos riscos identificados, organizada hierarquicamente, onde os riscos são ordenados por categoria e subcategoria, com identificação das diversas áreas e causas de riscos potenciais. Os **objetivos** da análise de riscos são: reduzir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e aumentar a de eventos positivos.

Trata-se de uma atividade recente (que vem ganhando destaque) e parte significativa dos projetos ainda não inclui o gerenciamento de riscos – embora muitos autores afirmem que “gerenciar projetos é gerenciar riscos”.

- O **gerenciamento das Aquisições** compreende os processos destinados à aquisição de mercadorias e serviços relacionados ao projeto. Compreende o planejamento das aquisições, a seleção de fornecedores, a administração de contratos (se for o caso) e o encerramento das aquisições.
- O **gerenciamento da Integração** procura assegurar a coordenação entre os diversos elementos que compõem o projeto. Compreende desde a tomada de decisão inicial, passando pela execução do projeto, pelo controle de alterações, até o encerramento do projeto. Compreende o termo de abertura do projeto, o plano de gerenciamento, a orientação para execução e gerenciamento, o monitoramento e controle, o controle integrado de mudanças e o encerramento do projeto.

A ENAP-2011 considera o Gerenciamento da Integração **essencial** para o término do projeto, para gerenciar com sucesso as expectativas das partes interessadas e atender aos requisitos; trata-se da coordenação dos processos das Nove Áreas de Conhecimento e das atividades necessárias para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dos grupos de processos de gerenciamento.

#### 15.1.6. Conceitos Adicionais

**CPM** – Critical Path Method (ou método do caminho crítico) – é uma metodologia utilizada no planejamento de projetos: ele está diretamente relacionado com o **planejamento do tempo do projeto**, no sentido de minimizar o tempo total de sua duração; é elaborado para otimizar/minimizar o tempo de realização do projeto, no entanto, uma vez definidas as atividades críticas e estabelecido o período total de tempo – **esse tempo representa o prazo máximo de duração do projeto**: o caminho crítico passa a representar o prazo máximo aceito para a realização

do projeto.

O **caminho crítico** identifica as atividades principais/críticas/gargalo; aquelas que não podem atrasar, visto que comprometeriam a realização do projeto: é utilizado para definir um conjunto de atividades a serem executadas numa sequência lógico-evolutiva, e que devem ser realizadas nas datas previamente estabelecidas, sem atrasos, para que o projeto possa ser concluído dentro do prazo definido.

Nessa lógica, se o prazo total foi excedido, é porque **ao menos uma atividade do caminho crítico** foi concluída com atraso. Por outro lado, é possível que determinada(s) atividade(s) – **que não faça(m) parte do caminho crítico** – seja(m) concluída(s) fora do prazo e mesmo assim o projeto seja executado no prazo esperado.

**Atenção** □ Somente as atividades críticas fazem parte do caminho crítico: essas atividades condicionam o tempo total de duração do projeto.

A técnica **PERT** – Program Evaluation and Review Technique, também é utilizada no planejamento do tempo estimado do projeto, de forma similar ao método CPM. Ambos utilizam o conceito de redes para planejar, visualizar e coordenar as atividades do projeto.

A diferença, no entanto, consiste no seguinte: o **método CPM** utiliza o caminho crítico, cujas atividades não podem sofrer atrasos sem que se reflita em atraso na duração do tempo total do projeto; o **método PERT** calcula o tempo a partir da média ponderada de três estimativas de tempo das atividades: provável, pessimista e otimista. Assim, afirma-se que o PERT é probabilístico e o CPM determinístico.

Tanto o PERT como o CPM permitem visualizar as relações de interdependência das/entre as atividades, através de uma **rede**, assim como determinar o tempo total de duração do projeto e o tipo de folga que existe entre as atividades.

**COBIT** é um guia de melhores práticas utilizado na gestão de tecnologia da informação; apresentado como framework contém um sumário executivo, objetivos do controle, mapas de auditoria, ferramentas e técnicas de gerenciamento e controle. O Cobit independe da tecnologia adotada e vem sendo utilizado como forma de otimizar os recursos de TI. Sua estrutura compreende dezenas de processos, medidas para monitoramento/avaliação, e **quatro dimensões/domínios**: Planejar e Organizar; Adquirir e Implementar; Entregar e Dar Suporte; Monitorar e Avaliar.

O modelo COBIT tem como princípios: gerir e controlar os recursos de TI, identificar os investimentos necessários (com base nos requisitos do negócio) e fornecer as informações que a organização precisa.

O Cobit parte dos requisitos do negócio e é bastante utilizado na análise de riscos, atividades de controle e na priorização **de projetos**, pois permite identificar quais projetos têm maiores chances de sucesso e podem ser executados mais rapidamente.

## 15.2. Gestão de processos

### Introdução

As Organizações – independentemente do período considerado – sempre procuraram modelos de gestão que resultassem em aumento da eficiência e da eficácia. Ênfase na estrutura, na tarefa, em funções, em recursos humanos, entre outras, foram utilizadas com certo sucesso. Até recentemente, **e ainda de forma predominante**, a organização e divisão do trabalho em funções foi/é aplicada pela grande maioria das empresas privadas e públicas, com fragmentação do trabalho em atividades e tarefas – em regra rotineiras, repetitivas e sem criatividade.

O modelo de organização funcional (em departamentos como finanças, recursos humanos, informática, produção, etc) utiliza a forma vertical e baseia-se na especialização das atividades como forma de obter ganhos de economia de escala na produção de bens e serviços. Nesse modelo, não há alinhamento e integração entre as diversas áreas da empresa; falta cooperação entre os departamentos; o trabalho concentra-se nas tarefas; e há dificuldade na comunicação – o que, **em regra, gera ineficiência** e demanda dispêndios desnecessários de esforços e recursos.

No entanto, com o surgimento das novas tecnologias da informação e comunicação, mais acentuadamente a partir da década de 1990, e com a globalização da economia, **a produção de bens e serviços passou a considerar padrões mundiais de consumo** – cada vez mais exigentes – em que a organização do trabalho mediante divisão em funções demonstrou-se inadequada frente ao aumento da competitividade e às exigências dos clientes.

As organizações **modernas** aperfeiçoaram suas operações e passaram a adotar a visão do trabalho em forma de **processos** como meio de melhorar a eficiência na produção de bens e serviços, e melhorar a eficácia dos resultados. **É um novo modo de se ver as organizações e uma nova forma de gestão: a gestão de processos.**

Embora o processo exista também nas organizações funcionais, de forma fragmentada, ele não é gerenciado e as atividades não têm a preocupação de, ao final, gerar valor para o cliente, pois são vistas de forma isolada.

**Atenção** □ O processo existe em todas as empresas – de forma bem definida ou de forma fragmentada (ainda que as empresas não consigam visualizá-lo e defini-lo como tal).

A visão organizacional por processos rompe os antigos departamentos funcionais em busca de maior coordenação de esforços e está baseada num conjunto de atividades inter-relacionadas e sequenciais, **focadas no cliente e na geração de valor** em produtos e serviços. Nessa visão, cada área departamental é apenas parte do resultado, e para que o resultado seja considerado bom todos os departamentos devem ser bons. O trabalho em equipe é valorizado e a cooperação estimulada, assim como a inovação e a flexibilidade, como forma de ajustar seus processos às mudanças no ambiente e às necessidades dos clientes.

Segundo Mozar Ramos (2011) “a orientação por processos possibilita que a organização seja vista, não como um conjunto de departamentos estanques, mas sim como um fluxo contínuo de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente”.

Esse novo modelo de gestão empresarial, que **considera o cliente como ponto de partida, como ponto de chegada e como base para a tomada de decisão**, estimula a criatividade, aumenta a motivação e agrega esforços organizacionais, no sentido de oferecer bens e serviços com maior valor para o cliente, com algum benefício ou vantagem a mais que seus concorrentes, **de modo a satisfazer completamente suas necessidades.**

**Atenção** □ O valor é o cliente quem atribui, reconhecendo sua importância e demonstrando disposição em pagar o preço estabelecido.

O quadro a seguir ajuda a compreender as **principais diferenças**<sup>72</sup> entre a estrutura funcional e a estrutura por processos.

<b>Organização por FUNÇÕES</b>	<b>Organização por PROCESSOS</b>
Processos são ignorados	Processos projetados, mensurados e entendidos
Cliente é uma variável que causa distúrbio	Objetivos ajustáveis segundo as necessidades dos clientes

Funcionários têm foco restrito na atividade	Funcionários têm visão ampla do processo
Gerentes têm visão geral e são supervisores controladores de resultado	Gerentes assumem a responsabilidade e são instrutores e líderes facilitadores
Unidades funcionais focadas em atividades	Equipes de processo focadas em resultados
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Tarefas simples	Tarefas multidimensionais
Habilidade	Competência
Especialização do conhecimento	Múltiplos conhecimentos
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente

Comparativo entre Organização por Funções e Organização por Processos.

Diversos autores entendem que, na atualidade, **os processos de negócio “são a essência das empresas”** e que sobre esses processos é que deve incidir o gerenciamento do negócio, monitorando seu desempenho e aperfeiçoando-o.

Cabe destacar, no entanto, a **séria dificuldade** enfrentada pelas organizações na implantação da gestão por processos. Muitas tentativas frustradas surgiram em face da cultura (ainda presente) de tratar separadamente as atividades por funções, departamentos e tarefas, em confronto com o modelo de processos que exige atuação conjunta, compartilhada e interdependente.

De maneira simples, Michael Hammer (1997) destaca quatro pontos para transformar uma organização funcional em uma organização por processos, são eles: “identificar os processos dando-lhes um nome fácil de ser identificado; conscientizar os colaboradores da importância do processo, ensinando a reconhecer os processos, suas entradas, saídas e relacionamentos; avaliar os processos a partir de medidas (indicadores); gerir o processo, monitorando-o e focando sua melhoria contínua”.

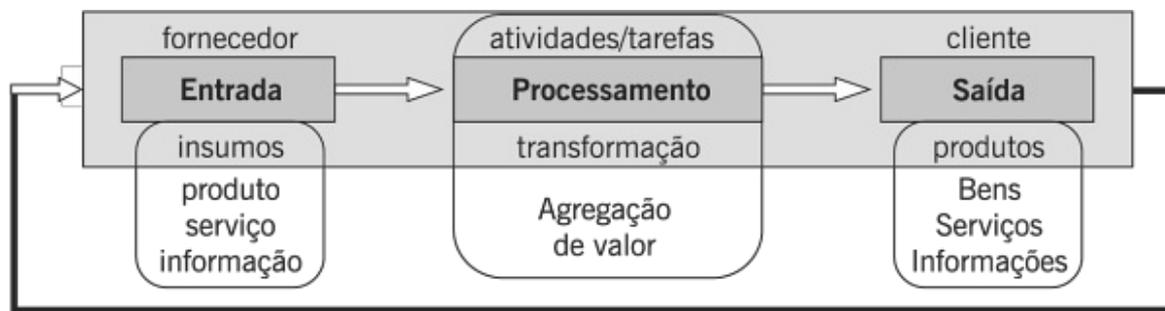
Não há consenso entre os autores se a transição para a gestão por processos deve ocorrer de uma só vez **ou** se deve ser feita por fases, porém, qualquer das formas escolhida necessitará de treinamento específico e de um período de adaptação à nova filosofia e à nova arquitetura tecnológica (sistemas informatizados) que serão utilizados no gerenciamento das atividades.

Sem dúvida **trata-se de um paradigma**, de uma mudança ligada à estratégia de negócios da organização, que mexe com a estrutura, com a arquitetura tecnológica, com a alta direção, gerentes e funcionários, em busca de uma vantagem competitiva mais sólida e um novo patamar em flexibilidade, agilidade, custos, qualidade e resultados.

**Atenção** □ Embora a tecnologia seja uma aliada essencial na gestão de processos – **para efeitos de concurso** –, afirma-se que é possível a implementação da gestão de Processos sem a utilização de TI.

### 15.2.1. Conceitos

As organizações privadas ou públicas, quer queiram ou não, podem ser vistas como um conjunto de processos. Todo processo deve ter, **no mínimo**, entrada, processamento e saída. Os produtos mais típicos da saída são: bens, serviços e informações. É no “processamento” que estão concentradas as atividades do processo.



Visualização gráfica simplificada do processo.

Um processo compreende uma série de atividades, racionalmente sequenciais e inter-relacionadas, que devem ser executadas para se obter determinado resultado pretendido. É um modo de transformar insumos em produtos para atender a necessidade de algum cliente. O processo inicia com a identificação de uma necessidade e termina com a entrega do produto (bem ou serviço) ao cliente.

Na visão de Thomas Davenport “o processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, inputs e outputs claramente identificados”. Segundo o mesmo autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor às entradas (inputs), resultando em um produto para um cliente.

Para Michael Hammer e James Champy, “processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Ainda segundo os autores, os clientes não estão interessados na estrutura ou filosofia da empresa, mas nos produtos e serviços oriundos dos processos.

Segundo as normas ISO 9000 “processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)”.

Oliveira apud Mozar Ramos (2011) vê o processo como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

Segundo a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade –, os processos são um conjunto de atividades inter-relacionadas que, executadas numa sequência determinada, conduzem a um resultado esperado, transformando insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas), que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessadas.

Para o GesPública (2011), o “processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.

Assim, é possível afirmar que toda vez que tivermos um conjunto de atividades e tarefas sendo executadas de forma integrada **para produzir um produto** (bem ou serviço) com vistas a atender necessidades de clientes – **teremos um processo** – seja ele reconhecido ou não, nominado ou não, compreendido como tal ou não.

**Outra forma de conceituar o processo** é definindo-o como um conjunto de meios articulados de forma organizada para alcançar os fins/efeitos/resultados pretendidos.

Os processos podem ser assim classificados:

- processos **principais/primários/chaves/essenciais/finalísticos** que são os processos que resultam na entrega de algum bem ou serviço ao cliente final – devem satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e demais partes interessadas;
- processos **secundários/de suporte/auxiliares/meio** que são os processos internos que geram apenas bens e serviços internos, mas que, ao mesmo tempo, são indispensáveis para que os processos principais possam ser executados (dão suporte à execução dos processos principais),

contribuindo para o sucesso da organização; e

- processos **gerenciais**, ligados às estratégias e utilizados na tomada de decisão, no estabelecimento de metas, na coordenação dos demais processos e na avaliação dos resultados.

Tipos de processos	Aplicação	Exemplo
Processos PRINCIPAIS/...	Resultam na entrega de bens/serviços diretamente ao cliente final	Produção de um bem/prestação de serviço direto ao cliente final
Processos SECUNDÁRIOS/...	Fornecem as condições necessárias para a execução dos processos principais	Gestão de pessoas, compras, manutenção em geral, etc.
Processos GERENCIAIS/...	Ligados às diretrizes e estratégias e utilizados nas decisões e na coordenação dos demais processos	Planejamento estratégico, gestão do conhecimento, etc.

**Atenção** □ Enquanto os processos principais/primários rompem os limites funcionais da organização, os processos secundários/de suporte podem estar associados apenas a áreas funcionais.

Os processos também podem ser vistos em **diversos níveis, em forma de hierarquia**, começando com os macroprocessos, os processos propriamente ditos, os subprocessos, as atividades e as tarefas. Convém especificar cada um desses termos:

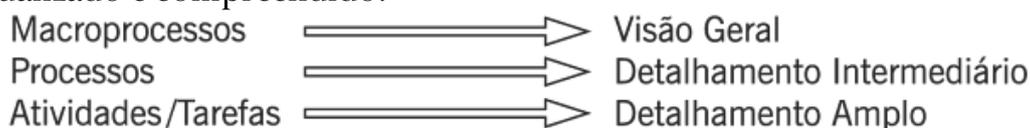
- **Macroprocesso:** compreende a visão mais geral do processo, que, em regra, abrange vários processos principais ou secundários e envolvem mais de uma função organizacional;
- **Processo:** conjunto de operações (atividades e tarefas) que recebe um insumo, agrega valor e transforma num produto (bem/serviço) destinado ao atendimento de necessidades dos clientes internos e externos;
- **Subprocesso:** refere-se a uma parte específica do processo, composto por um conjunto de atividades que demandam insumos próprios e resultam em subproduto(s) que concorre(m) para o produto final do processo;
- **Atividade:** é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/técnica. A atividade terá nome próprio, será precedida por um input (entrada) e resultará num output (saída), num produto parcial que concorre para o produto final do processo.

**Atenção** □ São as atividades que agregam valor ao processo, assim, a cada atividade executada o processo deve adquirir um valor maior.

- **Tarefa:** é a menor divisão do trabalho, exclusivamente operacional, que corresponde ao fazer. É uma partição da atividade com rotina ou procedimento específico.

**Atenção** □ Salvo se automatizada, a **atividade** é executada por um departamento ou pessoa. A **tarefa** é executada por pessoa.

Nos macroprocessos a visão é geral, sem detalhamentos, nos processos tem-se um nível intermediário de detalhamento, já para as atividades e tarefas o nível de detalhamento deve ser amplo, de forma a permitir que cada detalhe importante que compõe o processo possa ser claramente visualizado e compreendido.



## 15.2.2. Gestão e Gerenciamento

Tratando-se de administração, a gestão compreende um conjunto de decisões e ações que tem a finalidade de garantir que todos os recursos existentes na organização sejam utilizados de forma ágil e eficiente, a fim de assegurar a eficácia quanto aos resultados pretendidos. **Compete à administração/gestão definir os rumos e otimizar o funcionamento da organização** mediante decisões racionais embasadas em informações confiáveis e relevantes, harmonizando, coordenando e motivando todos os colaboradores envolvidos, e direcionando os esforços para o alcance dos objetivos.

Gerir processos significa **planejar, monitorar, avaliar e revisar** os processos da organização, procurando melhorá-los continuamente a fim de que os objetivos a eles vinculados possam ser alcançados de forma satisfatória e no tempo estabelecido. Trata-se, portanto, de uma metodologia de gestão do trabalho focada na melhoria contínua e no alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A **cúpula de gestão/administração** tem diversas áreas de gestão; a **gestão de processos** tem diversos gerentes/donos de processos; e o **gerente/dono do processo** trabalha com equipes de execução interdepartamentais. **A área de gestão de processos é quem atribui o gerenciamento do processo ao gerente/dono**, que utiliza competências pessoais e as melhores práticas de gerenciamento para que a execução do processo ocorra conforme previsto, controlando sua execução.

Compete **mais ao gerenciamento** (gerente/dono do processo) identificar gargalos, monitorar e controlar a execução, corrigir falhas e sugerir melhorias. Compete **mais à área de gestão** acompanhar o desempenho, identificar oportunidades, avaliar resultados e melhorar continuamente os processos de negócio com vistas a alcançar os resultados esperados. A **gestão** é responsável pelas principais decisões, o **gerente/dono** por decisões de ordem prática, ligadas à execução. A **gestão** designa os gerentes/donos de processos, e o **gerente/dono** trabalha com as equipes de execução de todas as áreas envolvidas no processo.

**Atenção** □ **As bancas de concursos não diferenciam** – nem os níveis de gestão (cúpula de gestão X área de gestão de processos) nem os termos gestão e gerenciamento de processos.

O **gerente/dono do processo** é a pessoa a quem foi atribuído o encargo de gerenciar a execução do processo – é o responsável por assegurar que os requisitos do processo sejam cumpridos e o objetivo final seja alcançado – ele atua como um facilitador que, com suas competências, habilidades e empenho pessoal, faz toda a diferença na correta execução e no alcance dos objetivos dos processos.

Embora o gerente/dono do processo seja o principal responsável – **todos têm responsabilidade pela correta execução do processo**: a alta direção, o diretor/chefe da área/departamento de gestão/gerenciamento de processos, o gerente/dono do processo e as equipes interdepartamentais de execução.

**Atenção** □ O Dono do Processo e o Gerente do Processo podem ser pessoas diferentes. É possível também existir mais de um gerente para o mesmo processo.

<b>Administração/Gestão Superior</b>	Toma as principais decisões
	Opta pela gestão por processos
	Cria estrutura para gestão e gerenciamento de processos

	Acompanha o desempenho e Avalia os resultados
<b>Ex.: Área/Departamento/Departamento de Gestão de Processos</b>	Documenta o processo
	Disponibiliza Metodologias e Treinamento
	Oferece suporte para a execução dos processos
	Monitora e controla o desempenho da execução
	Armazena informações para melhoria dos processos
	Emite relatórios periódicos sobre a execução
	Padroniza as melhores práticas em gestão de processos
	Assessora a administração Superior sobre processos
<b>Gerente/Dono do Processo</b>	Principal responsável pela execução do processo de acordo com os prazos e requisitos estabelecidos
	Fornecer informações e indica falhas/Gargalos
	Corrige pequenas falhas e/ou Gargalos
	Sugere Melhorias

Segundo o GesPública (2011), a gestão de processos “é um mecanismo utilizado para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios, dentro e entre organizações”.

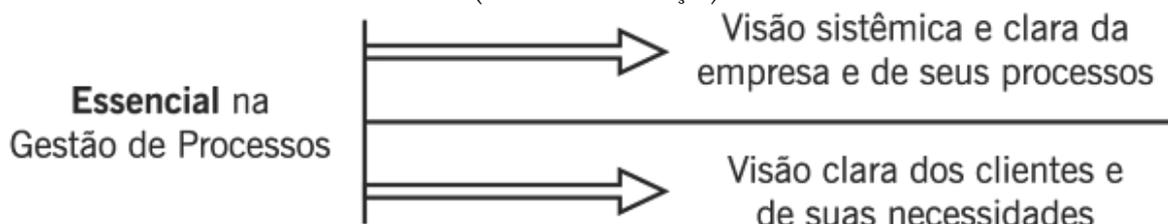
Na visão de Paim, Caulliriaux & Cardoso (2007) a gestão de processos é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos”. Huntress (2006) entende que a gestão de processos é usada para “documentar, desenvolver, implementar, monitorar e otimizar múltiplos tipos de aplicações de automação de processo integrando sistemas e pessoas”.

Em todo e qualquer processo haverá pequenas (ou grandes) falhas e sempre haverá oportunidades de melhoria.

Parcela significativa das falhas já identificadas na gestão/gerenciamento de processos é **oriunda da falta de visão sistêmica da empresa** (falta de visão do todo e de suas inter-relações), que resulta em tomadas de decisões inadequadas, que até resolvem momentaneamente um problema, mas que culminam por prejudicar outro segmento do processo, e que, **no todo**, são prejudiciais.

A visão sistêmica/holística e clara dos processos é essencial e **possibilita também a identificação de alternativas extras** como terceirizações e parcerias, que podem revelar-se mais vantajosas para a organização. Portanto, o domínio gerencial e operacional dos processos numa visão sistêmica pode ser considerado condição sine qua non para uma boa gestão de processos.

Outra questão **essencial na gestão/gerenciamento de processos é ter uma clara visão do cliente**. A identificação desse cliente e a compreensão de suas necessidades é indispensável, pois não se pode atender uma necessidade que não foi adequadamente identificada e compreendida. Para o cliente, não faz diferença a forma como a organização é gerenciada, o que importa mesmo é o atendimento efetivo de suas necessidades (bem ou serviço).



**Nenhum processo faz sentido se não atender à necessidade de um cliente – interno ou externo**

– devendo, no mínimo, concorrer para esse atendimento, ainda que indiretamente. Se o processo não possui essa característica, **deve ser extinto**, visto ser um peso para a organização a sugar esforços e recursos sem apresentar resultados.

Portanto, esse deve ser o foco do processo e cada uma de suas atividades deve ser realizada com essa preocupação – a de atender a necessidade do cliente –, o que passa por questões como prazos, segurança e qualidade.

**Atenção** □ O foco de todo o processo está no atendimento das necessidades dos clientes.

Convém destacar que, independentemente da metodologia utilizada, existe uma série de questões determinantes que devem ser observadas para assegurar o sucesso na implantação e manutenção da gestão por processos com vistas a obter e consolidar a eficiência na gestão e criar uma cultura de gestão de processos na organização.

Segundo Vladimir Valladares (2008), esses **fatores determinantes** são:

“O apoio e a participação efetiva da Alta Direção da empresa;

A disciplina na execução dos processos, por todos os profissionais, de qualquer nível hierárquico;

O monitoramento permanente dos processos por meio de indicadores, com metas alinhadas aos objetivos da empresa;

A comunicação objetiva e clara sobre os processos e seus resultados para todas as pessoas envolvidas;

A manutenção de canais e programas permanentes direcionados à análise de resultados e melhoria dos processos;

O direcionamento dos recursos tecnológicos para maximizar os resultados dos processos (ao invés de adequar os processos às tecnologias);

A priorização da visão “horizontal” (por processo) em relação à visão vertical (departamentalização);

A definição de um dono para os processos da empresa, com foco na condução das ações de análise e melhoria dos processos, garantindo a manutenção da “visão sistêmica” e direcionada aos objetivos da empresa.”

#### 15.2.2.1. Etapas da Gestão/Gerenciamento de Processos

Talvez por ser um modelo ainda recente, e considerando a existência de diversos tipos de processos, os autores **não apresentam de forma unânime as etapas** mais indicadas para a gestão de processos nas organizações, **nem indicam uma ordem rígida** a ser seguida (melhor seria afirmar que os autores divergem quanto às etapas e sua ordem de execução). Assim as etapas a seguir apresentadas<sup>73</sup> não devem ser vistas de forma rígida e representam aquelas que julgamos indispensáveis para a compreensão do tema:

- 1. Planejar:** nada é possível fazer da melhor forma se não for adequadamente planejado. Assim, o planejamento da gestão de processos implica estabelecer previamente um plano contendo roteiro completo para a implantação da gestão de processos, quer seja em organizações privadas e/ou instituições públicas, incluindo a definição de objetivos, estratégias, análise de riscos, etc.
- 2. Identificar os processos:** a forma mais simples e direta de identificar cada processo é **listando todas as atividades**, que devem começar com a necessidade do cliente e terminar com o produto/serviço que atende essa necessidade: se possuir esse requisito – geração de produto/serviço ao cliente – com certeza trata-se de um processo.

**Atenção** □ Não haverá processo se não existir, ao final, a entrega de um produto/serviço.

Outra forma de identificar os principais processos é analisando a **cadeia de valor** (modelo desenvolvido por Michael Porter que compreende o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa desde a pré-produção ao serviço pós-venda).

Se a organização possuir um planejamento estratégico essa etapa será facilitada, pois **sempre há**

ao menos um processo vinculado a cada objetivo estratégico.

**3. Criar um mapa preliminar que possibilite a visão sistêmica da organização e dos processos.**

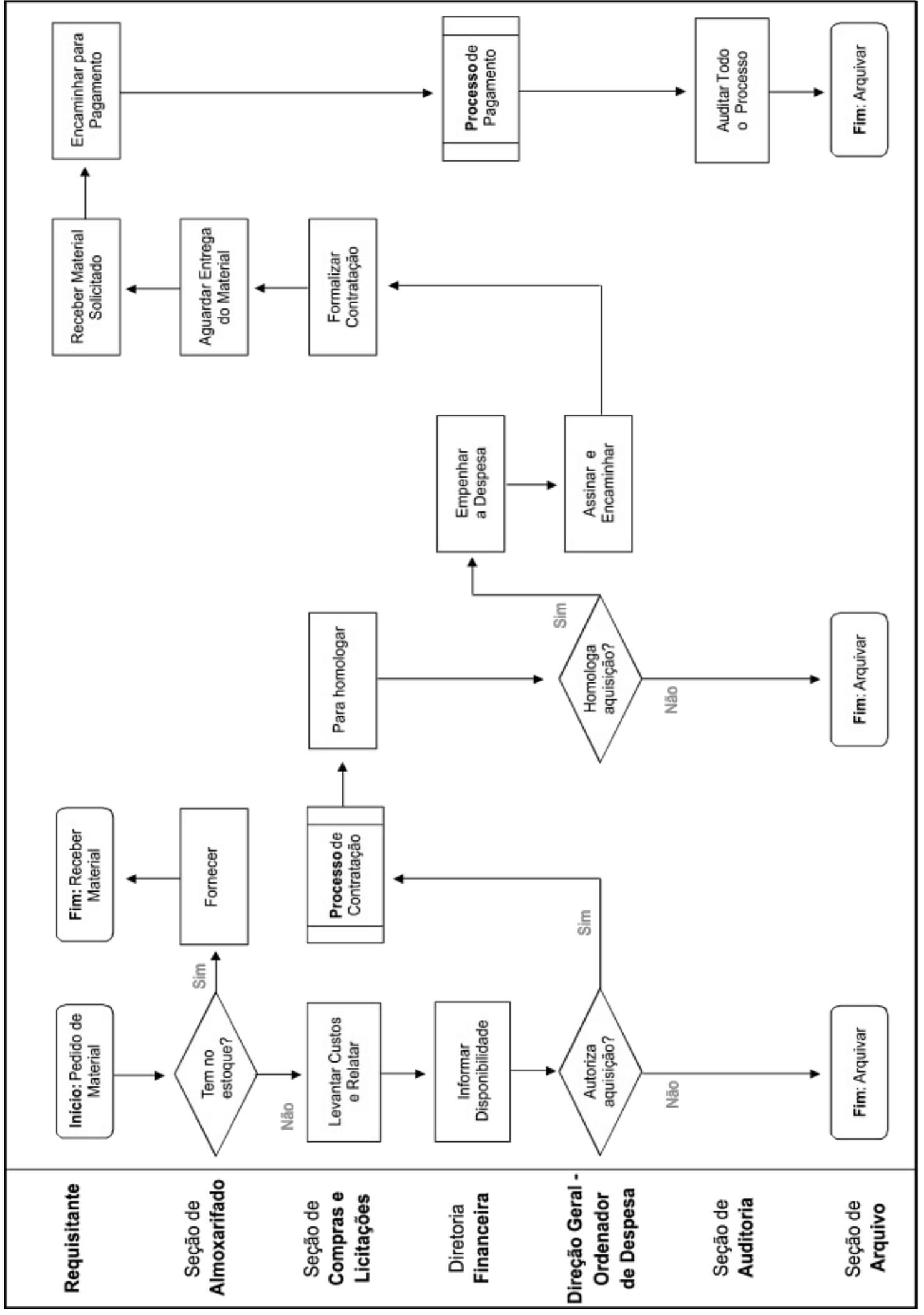
Deve ser elaborado um mapa que contenha todos os processos identificados, possibilitando assim a visão do conjunto, com suas principais inter-relações. Essa etapa compreende apenas os macroprocessos, processos e, eventualmente, subprocessos.

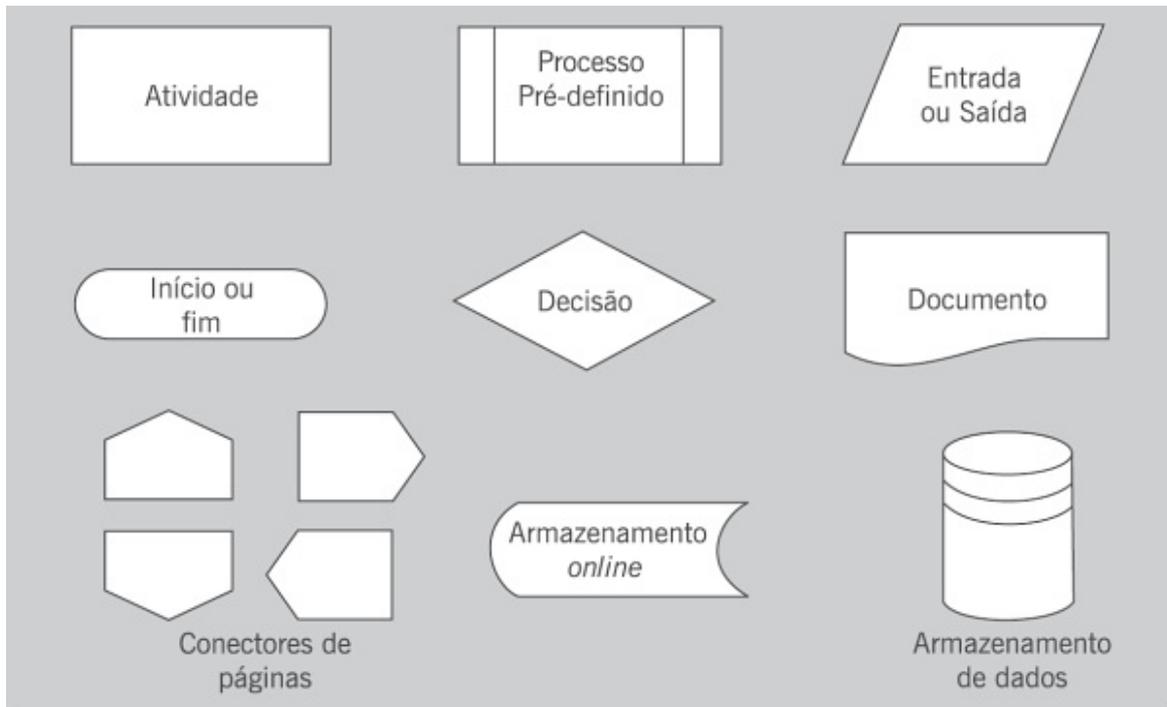
**4. Mapear os processos:** é uma etapa complexa, instável e contínua, visto que os processos não são estanques – mudam continuamente para adaptarem-se ao ambiente em que estão inseridos (nas instituições públicas há menos mudanças). Exige reflexão e debate de forma a retratar a lógica de entradas e saídas, que envolvem gerência, departamentos e pessoas. A descrição das atividades e tarefas deve ser bem detalhada, contendo seus inter-relacionamentos de forma a retratar todo o ambiente organizacional.

O Mapeamento de processos não pode ser visto de maneira simplista, como um documento estético e agradável para quem o lê, mas **deve conter a essência do processo**, de forma a permitir o adequado planejamento da execução das atividades, a definição de responsabilidades e o uso eficiente dos recursos existentes.

O **fluxograma** é a ferramenta utilizada para o mapeamento dos processos. Para elaborar esse fluxograma (desenho gráfico do processo que demonstra o fluxo das atividades) é necessário ouvir com atenção as pessoas envolvidas na execução de cada uma de suas partes para entender como o processo funciona realmente, identificando as atividades e os pontos de decisão. Também devem ser ouvidos os fornecedores e clientes do processo.

Os fluxogramas permitem a visão geral do processo, demonstram como os elementos se relacionam, mostram as entradas e as saídas, quem executa as atividades/tarefas, permitem comparar o processo gráfico com o processo real, mostram como melhorar as atividades, facilitam a comunicação e são essenciais para o melhoramento dos processos.





Símbolos utilizados na elaboração de fluxogramas: Fonte Unicamp.

Alguns procedimentos somente são possíveis de ser identificados conversando com quem os executa ou observando diretamente sua execução. Dessa forma é possível identificar o real caminho do processo, visualizando, desde já, eventuais desvios e possibilidades de melhoria.

O mapeamento de processos é uma das etapas mais importantes nesse modelo de gestão – pois **sem esse mapeamento a gestão de processos simplesmente não existe**. Fazem parte dessa etapa a identificação dos insumos (entradas), dos produtos do processo (saídas), dos fornecedores, dos clientes, das atividades e das tarefas.

**Atenção** ■ O mapeamento dos processos é, sem dúvida, uma das etapas mais importantes na gestão de processos.

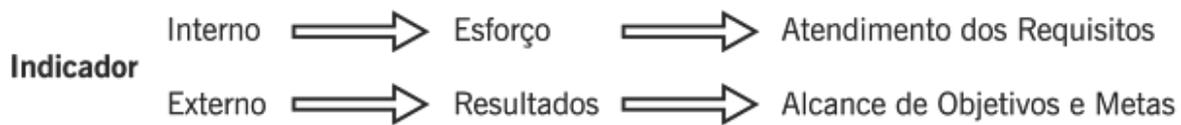
**5. Definir o dono de cada processo:** é escolher uma pessoa que será a responsável pela eficiência e eficácia do processo. Considerando que os processos envolvem diversas áreas da organização, o dono deve ter conhecimento de todo o processo e habilidade para lidar com as diversas lideranças envolvidas a fim de evitar conflitos e obter o máximo de colaboração.

Em regra, o dono é uma das lideranças envolvidas na execução da parte mais importante ou da maior parte do processo, porém, nada impede que seja designado um terceiro, ciente de que enfrentará maiores dificuldades no desempenho dessa atribuição.

**6. Capacitar e executar:** o treinamento envolve o ambiente operacional, tecnológico e gerencial e deve ser tanto prévio como concomitante. Treinar os envolvidos no processo de forma a garantir que todos sejam capazes de executar corretamente as atividades e tarefas de sua responsabilidade, atuando de forma integrada e colaborativa.

**7. Definir indicadores para os processos:** indicadores são instrumentos quantitativos ou qualitativos, cuja finalidade principal é fornecer informação mensurável para análise e avaliação de uma realidade/resultado. São os indicadores que quantificam, que medem os resultados.

Portanto, os **indicadores são instrumentos que possibilitam identificar e medir aspectos ligados a determinados esforços e resultados**. Eles são capazes de medir tanto o desempenho interno operacional (atendimento aos requisitos do processo) como o desempenho externo de resultados (alcance de objetivos e metas).



Além disso, o indicador também permite identificar claramente os pontos de controle de cada processo.

**8. Monitorar o desempenho dos processos:** o monitoramento dos processos consiste no acompanhamento contínuo da sua execução, de forma a permitir a identificação e a correção de desvios verificados.

O monitoramento **traz os primeiros *feedbacks*** dos resultados dos processos, de seus pontos fortes, de seus pontos fracos e das necessidades de melhoria.

O monitoramento é uma atividade sistemática que envolve o dono do processo, as lideranças das áreas envolvidas na execução e a alta direção.

**9. Analisar e melhorar o processo:** é a partir da análise e avaliação dos resultados que é possível trabalhar pela melhoria dos processos, sendo o mapeamento dos processos a principal ferramenta para a melhoria interna, visto que permite identificar as deficiências de maneira lógica e clara.

A análise/melhoria consiste na busca permanente de requisitos, metodologias, técnicas e melhores práticas – devidamente adaptadas à realidade de cada organização/instituição – que possibilitem corrigir falhas e otimizar o desempenho da gestão de processos.

Conforme os indicadores vão mostrando os resultados obtidos, os gargalos (etapas/atividades que limitam o ritmo do processo) e as inconsistências são identificados e as necessidades de mudanças e melhorias vão ficando bem definidas. Bons resultados subentendem-se oriundos de pontos fortes, e resultados pífios tornam evidente a existência de pontos fracos que devem ser melhorados.

Não só o gerente do processo e as lideranças das áreas envolvidas devem trabalhar na melhoria, mas **também as equipes de trabalho** responsáveis pela sua execução devem oferecer sugestões de melhoramentos. As reuniões com as áreas envolvidas devem ser contínuas (mensais, bimestrais ou, no máximo, semestrais), com espaço para a proatividade e a inovação.

Mesmo quando os resultados são satisfatórios existem possibilidades de melhorias. Por exemplo: pode existir um fluxo melhor que demande menos tempo e recursos; podem existir atividades desnecessárias que devem ser excluídas por não agregarem nenhum valor; pode-se ganhar em produtividade ou reduzir o tempo total de execução, dentre outros.

**Atenção** □ Sempre existe possibilidade de melhorias, mesmo quando atingidos os objetivos e metas preestabelecidos.

Importante destacar que, na busca por inovação e melhorias, **as novas tecnologias serão sempre uma aliada imprescindível**, principalmente quando se trata da redução do tempo ou de minimização de custos.

Além dos itens mencionados, são utilizadas pelas organizações/instituições para melhoria de processos as ferramentas da qualidade, como o ciclo Pdca, o Diagrama de Ishikawa, o Gráfico de Pareto, o 5W2H, o Braisntorming, o Benchmarking, etc. que tanto podem ser utilizadas em conjunto como separadamente.

**Atenção** □ Não confunda as etapas para a gestão/gerenciamento de processos com o ciclo de vida do processo. A **gestão/gerenciamento é bem mais ampla** e envolve “n” fatores além do processo – enquanto que o ciclo de vida refere-se ao processo em si.

#### 15.2.2.2. Ciclo de Vida do Processo

Embora haja interpretações um pouco diferenciadas, **a maioria** dos autores que utilizam os conceitos do BPM converge para o ciclo de vida a seguir apresentado:

##### • **Planejamento**

Desenvolvimento de um plano, diretrizes e estratégia dirigida aos processos da organização/instituição. Definem-se as regras do negócio. Cria-se uma estrutura direcionada para a gestão/gerenciamento de processos. Identificam-se os papéis, as metodologias, expectativas de desempenho e metas. Identificam-se todos os envolvidos no processo, incluindo os stakeholders. Identificam-se os processos existentes, seus componentes e seus pontos críticos, com destaque para os processos essenciais. Identificam-se os inter-relacionamentos entre os processos. Alinham-se os objetivos com a estratégia e a ação. Priorizam-se os processos, selecionam-se as equipes, definem-se os prazos, metas, etc. Conscientizam-se as equipes envolvidas na gestão/gerenciamento de processos.

##### • **Desenho/Modelagem**

Detalhamento dos processos identificados, indicando de forma clara o seu passo a passo – a sua sequência de atividades. Refere-se ao mapeamento e diagramação do processo como ele é executado, com identificação do fluxo de trabalho, pontos críticos, insumos e produtos/serviços. Também compreende o redesenho de processos.

Ajuda a compreender a estrutura e a dinâmica entre as diversas áreas da organização; ajuda a identificar problemas e melhorias e assegura uma linguagem comum a todos os envolvidos.

Para o guia Cbok o **desenho** se refere mais à “criação de especificações para processos” enquanto que **a modelagem** se refere às atividades criadas para representar o processo (exatamente como o processo se apresenta na realidade).

##### • **Implementação/Execução**

Tem por objetivo tornar real o desenho do processo. É a passagem da teoria para a realidade. Há alteração de normas, procedimentos, níveis de serviços, indicadores, etc. de acordo com o desenho do processo. Coordenação da implementação, comunicação, execução do processo.

Necessita capacitação e treinamento para o desempenho das atividades e tarefas.

##### • **Monitoramento**

Acompanhar o dia a dia do processo. Medição contínua de metas. Controlar, analisar, identificar problemas, solucionar problemas, identificar necessidade de melhorias.

Relatórios de monitoramento são gerados de forma automática e permitem comparar o desempenho esperado com o desempenho real. Com base nesses relatórios pequenas falhas são solucionadas, ao mesmo tempo em que constituem a base para mudanças mais significativas na etapa de otimização.

##### • **Otimização/Refinamento**

Utiliza informações do monitoramento para transformar/melhorar o processo. Propor novas funcionalidades ou novas versões do processo. Melhoria contínua. Padronização das melhores práticas.

O modelo SDPS, Society for Design and Process Science, no entanto, considera as etapas de Modelagem; Simulação; Emulação; e Encenação. Nas empresas de consultoria, há quem prefira utilizar as seguintes etapas: estratégia de processos; projeto de processos; implantação de processos; controle e monitoração de processos; e governança de processos.

Qualquer que seja o ciclo de vida, ele se repete numa espécie de melhoria contínua.

### 15.2.2.3. Grau de Maturidade em Processos

O grau de maturidade na Gestão de Processos de Negócio define a maturidade a partir de níveis, que medem a evolução da organização/instituição quanto às práticas de gestão/gerenciamento de processos.

O Guia de Gestão de Processos no Governo do Brasil (2011) descreve a maturidade do processo em 5 níveis, a partir de dois modelos. Esses níveis refletem a transformação da organização na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados.

Na **visão do CBOK – Business Process Maturity**<sup>74</sup> os níveis (exceto o primeiro) são compostos por **áreas de processos**, estruturadas com vistas a atingir metas de criação, suporte e sustentação específicas de cada nível. Nessas áreas a **ênfase é nas melhores práticas**, indicando o que deve ser feito (mas não de que forma devem fazer).

Nível 1, Inicial: os processos são executados de maneira ad-hoc, o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados;

Nível 2, Gerenciado: a gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos;

Nível 3, Padronizado: os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e base para o aprendizado através de meios comuns e experiências;

Nível 4, Previsível: as capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o workflow, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários; e

Nível 5, Otimizado: ações de melhorias pró-ativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.

Segundo a **visão da SDPS – Society for Design and Process Science**<sup>75</sup> – a maturidade de processos acompanha o grau de conhecimento das equipes envolvidas e o grau de minimização de riscos e efeitos indesejados:

Nível 1, processos modelados: os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos/motivações/características, de seus papéis, das sincronias envolvidas e de seus efeitos colaterais;

Nível 2, processos simulados: os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores, etc.) que permitem a criação e a análise de cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos;

Nível 3, processos emulados: os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, permitindo um maior refinamento dos cenários e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejados;

Nível 4, processos encenados: os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanentes adequações dos requisitos de processo;

Nível 5, processos interoperados: os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições, como, por exemplo, no caso da execução de políticas públicas.

### 15.2.3. BPM

Os **sistemas de BPM – Business Process Management** (gestão de processos de negócio) exigem um profundo conhecimento do negócio **como condição** para garantir o sucesso na automação e gerenciamento de processos.

Simplemente, o BPM é apresentado como **um dos maiores paradigmas do novo século**, capaz de otimizar a tecnologia em prol de um modelo gerencial apto a preparar as empresas para enfrentarem as mudanças no ambiente, de forma mais inteligente e eficaz.

O precursor do BPM foi o sistema de workflow oriundo da década de 1980, que tinha foco na automação do fluxo de trabalho. Os workflows compreendiam um conjunto de softwares utilizados para gerenciar o desempenho (performance) da empresa, o que, naturalmente, envolvia os processos de trabalho. De maneira simples, **o BPM acrescenta aos antigos workflows a tecnologia de integração de sistemas** denominada EAI (Enterprise Application Integration), que permite unir ao workflow o Mapeamento e o Controle dos Processos – além do foco no cliente e da melhoria contínua.

Na década de 1990, foi a vez da Reengenharia de Processos de Negócios (Business Process Reengineering), que **apregoava uma mudança radical** nos processos como forma de obter um salto em ganhos. Houve também grande difusão dos Sistemas Integrados de Gestão (ERP – Enterprise Resource Planning) utilizados para a automação dos processos de negócios. De maneira simples, **a vantagem do BPM sobre o ERP está na simplificação das regras do processo** (que podem ser criadas pelas próprias áreas de gestão) e na possibilidade de alteração dessas regras sem afetar a programação. Ou seja, **o BPM é capaz de redesenhar e otimizar os processos já padronizados e automatizados de forma mais ágil e eficiente**, de modo a acompanhar às mudanças de mercado.

Em menos de uma década, no entanto, a reengenharia perdeu seu encanto, pois falhou em seus propósitos e demonstrou falta de agilidade e flexibilidade frente às mudanças.

Tido por autores como a “reengenharia da reengenharia”, a partir da virada do século surgiu a Gestão de Processos de Negócios, conhecido pelo termo BPM – Business Process Management – como solução para os desafios da integração e de respostas rápidas às constantes mudanças no ambiente interno e externo das organizações.

A filosofia BPM propõe uma abordagem de gestão natural e sistêmica para os processos de negócio, que auxilia as organizações a alcançar agilidade, flexibilidade, eficiência e inovação, bem melhor do que as abordagens tradicionais de administração são capazes de proporcionar.

Um dos **objetivos** do BPM consiste em acompanhar como os recursos da organização são direcionados e utilizados em ações operacionais visando o alcance das metas previamente definidas.

Na visão de Washington Grimas (2008), o Business Process Management (BPM) é uma “filosofia de gestão suportada por plataformas tecnológicas, porque ele funciona exclusivamente apoiado em outros processos de modo a integrá-los e representá-los desde o seu estímulo até a entrega final do resultado ao cliente”.

Para Aalst et al (2003) apud Mozar Ramos (2011), o BPM é definido como “o apoio aos processos de negócio usando métodos, técnicas e sistemas computadorizados (softwares) para projetar, executar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação”.

Segundo Tadeu Cruz (2008), o BPM

“é um conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócios integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio”.

De acordo com Mozar Ramos (2011) “diversas bibliografias descrevem BPM como uma ferramenta, porém a BPMI (Business Process Management Initiative) o descreve como uma técnica gerencial, visto que envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócio, além do controle executivo e administrativo dos mesmos”.

**Atenção** □ Sintetizando: **BPM é uma filosofia de gestão** que propõe a utilização dos recursos de TI (*softwares*) para

facilitar a gestão, melhorar os processos (automatizados ou não) e otimizar os resultados da organização.

A implantação do BPM não é simples nem rápida; em regra, deve existir uma equipe multidisciplinar (envolvendo executivos, profissionais de TI e o pessoal da execução) disponível para acompanhar todo o ciclo, para avaliar desenhos e redesenhos de processos, analisar e avaliar riscos, indicadores e resultados.

São tantas as **aplicações e facilidades que o BPM oferece**, que fica até difícil de expor cada uma delas, no entanto, tentaremos descrever ao menos as principais.

De imediato é **possível afirmar que o BPM vai além dos workflows**, transferindo informações para sistemas de execução de tarefas de forma automática, e ao mesmo tempo, retornando com os resultados da execução, e ainda permitindo que os usuários continuem com a transação, facilitando a integração horizontal e vertical, operacional e gerencial. **O BPM possibilita a representação gráfica de todos os tipos de trâmites, fluxos e desvios**, permitindo que documentos possam fluir em paralelos por canais diferentes.

O BPM **traz facilidades para seus usuários**, como a de receber as tarefas a serem realizadas com as correspondentes instruções e links com informações necessárias à execução dessas tarefas, economizando assim o tempo de busca dessas informações, nem sempre disponíveis de imediato.

O BPM **permite a padronização de processos** apontando para ganhos de eficiência e produtividade, oferecendo soluções para analisar, medir e aperfeiçoar a gestão dos processos e do próprio negócio da organização. Mesmo padronizando e automatizando processos, **o BPM é aberto e permite modificações** para atender as mudanças oriundas das tendências de mercado.

O BPM **utiliza o modelo horizontal de gestão** como forma de integrar fornecedores, clientes, gerência e funcionários com vistas a otimizar o processo de negócio, portanto, a **integração entre as aplicações informatizadas e as pessoas** envolvidas na administração, monitoramento, análise e execução dos processos também são soluções oferecidas pelo BPM. Nesse modelo, há uma integração completa entre os processos operacionais e os sistemas analíticos.

Outra aplicação dessa ferramenta (BPM) é na implementação de estratégias e no acompanhamento e controle de seus resultados.

Também faz parte das soluções de BPM a **integração de diferentes bases de TI** como ERP, CRM, etc, de forma a permitir o acesso de forma simplificada a relatórios, consultas e análises.

Segundo os autores da área, o BPM também é **indispensável para garantir o acesso aos processos via portais de internet**, pois permite, com menores custos de programação, a transferência de informações e a execução de tarefas de forma automática, coletando respostas e continuando a interagir com as pessoas através das múltiplas transações.

Enfim, **o BPM está muito na frente** quando se trata de utilizar recursos de TI na gestão das empresas. O BPM vai muito além de fornecer subsídio para a tomada de decisão. Ele utiliza uma visão mais abrangente da organização que envolve um conjunto de aplicações e processos construídos de forma a otimizar a implementação das estratégias de negócio, **com informações e alertas em tempo real**, que permitem não só atuar no presente, mas olhar para o futuro de forma pró-ativa com vistas a aproveitar oportunidades. Pode-se até dizer que o BPM é quem conduz a organização.

**Atenção** ■ O BPM tem foco no presente e no futuro, pois permite atuar de forma pró-ativa com vistas a aproveitar oportunidades que virão.

Uma boa solução de BPM deve suportar as atividades básicas da gestão, que podem ser resumidas em: “definir uma estratégia para conduzir a performance; traduzir a estratégia em

objetivos, indicadores e metas; monitorar o progresso em relação às metas; analisar os motivos em caso de metas não atingidas; e selecionar e implementar ações corretivas (Washington Grimas, 2008)”.  
Síntese dos **benefícios obtidos com a implantação do BPM:**<sup>76</sup>

- Oferece segurança de que regras do negócio estão sendo realmente seguidas na prática;
- Direciona automaticamente os problemas/exceções para os gerentes e responsáveis pelos processos;
- Monitora o status de todos os processos, aferindo se as atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
- Facilita o gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- Oferece clara visão dos indicadores críticos para o desempenho dos negócios;
- Possibilita eliminação e/ou redução de tarefas manuais, automatizando-as;
- Possibilita eliminação de atividades que não agregam valor e/ou estão em duplicidade;
- Possibilita a redução do tempo total dos processos e o aumento da produtividade;
- Possibilita visualizar processos terceirizáveis;
- Integra aplicativos, sistemas e outros fatores como pessoas, tecnologias, equipamentos;
- Cria pontos de contato simplificados para os processos, rastreando responsabilidades;
- Melhora os níveis de satisfação dos clientes em relação a produtos/serviços;
- Aumenta a vantagem competitiva da empresa e melhora a imagem da organização;
- Aumenta as vendas/faturamento, em face de clientes mais satisfeitos;
- Permite reduzir custos, face ao melhor fluxo das atividades e eliminação de duplicidades;
- Permite reação às mudanças e desenvolvimento de novos negócios de forma mais rápida;
- Estimula a mentalidade das pessoas para a melhoria contínua;
- Possibilita alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com maior transparência;
- Identifica trilha de auditoria completa para os processos da empresa.

#### 15.2.3.1. Diferenciando BPM e BPMS

O BPM não aceita o conceito de processos da forma trazida pelos ERPs ou SIGs – ele tem entendimento próprio e separado. **Para o BPM o processo não se restringe a execução no sistema** – mas pode ser alterado, adaptado, melhorado, monitorado em tempo real e disponibilizado por toda a organização.

Assim, para dar suporte as novas exigências do BPM é que surgiram os BPMS. Mas o que é o BPMS?

- O BPMS – Business Process Management Systems – é o sistema informatizado que dá suporte para a gestão de processos nas organizações/instituições, é a tecnologia que suporta o conceito e as tarefas de gestão de processos do BPM.
- O BPMS é um sistema computacional que suporta a gestão da informação pela organização, com foco no gerenciamento de processos.
- O BPMS é uma peça de software que dá suporte às atividades como modelagem, análise e aprimoramento de processos de negócio.
- O BPMS é a plataforma que dá suporte aos processos de negócio.

Na prática, **o BPMS é chamado de ferramenta/software de BPM**, e até mesmo de BPM.

**O BPM está mais diretamente ligado aos processos**, é uma metodologia que utiliza o conjunto

das melhores práticas de gestão de processos, procurando melhorá-las continuamente – enquanto que o **BPMS relaciona-se diretamente com softwares** modernos para suportar as exigências e os melhoramentos do BPM.

Assim, é possível dizer que o BPM tem maior foco na gestão, execução e aperfeiçoamento dos processos, e o BPMS tem maior foco na tecnologia da informação.

BPM	□	Foco no negócio e na gestão
BPMS	□	Foco em TI-Tecnologia da Informação

Algumas ferramentas tidas como BPM, na verdade, oferecem apenas uma parcela do que os verdadeiros BPMs são capazes de oferecer. As ferramentas de BPMS são utilizadas na simulação, modelagem e apoio à automação.

## CMMI

O CMMI é um modelo de melhores práticas para a melhoria de processos organizacionais que integra diferentes disciplinas e modelos: sua ênfase é na engenharia de sistemas e softwares.

O CMMI tem como **premissa** que a qualidade é influenciada pelo processo e **foca** a melhoria dos processos da empresa. Compreende **três modelos**: CMMI for Development, utilizado em processos de desenvolvimento de produtos e serviços; CMMI for Acquisition, utilizado em processos de aquisição ou terceirização de bens e serviços; e CMMI for Services, utilizado em processos de prestação de serviços.

O CMMI divide os processos em **seis níveis de maturidade**: incompleto, realizado, gerenciado, definido, gerenciado quantitativamente e otimizado. O CMMI permite selecionar as melhorias que melhor convêm à organização. Os estágios de melhoria indicam um caminho predefinido, em que cada estágio serve de base para o próximo estágio. Esses **estágios são**: inicial, gerenciado, definido, gerenciado quantitativamente e otimizado.

### 15.3. Gestão de contratos

Ressalvados os casos de contratação direta mediante **dispensa ou inexigibilidade** de licitação, todos os contratos administrativos públicos celebrados com terceiros têm como antecedente o procedimento licitatório, regulado, principalmente, pela Lei nº 8.666/1993.

Em regra, **o contrato depende do processo licitatório**, que tem como finalidade selecionar a proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional – proposta que melhor atende o interesse público –, assegurando que todos os interessados possam participar do certame, e garantindo a observância do princípio constitucional da isonomia, e demais princípios inerentes à licitação.

Nesse sentido, Celso Antonio Bandeira de Mello ensina que “ao contrário dos particulares, que dispõem de ampla liberdade quando pretendem adquirir, alienar, locar bem, contratar a execução de obras ou serviços, o poder público, para fazê-lo, necessita adotar um procedimento preliminar rigorosamente determinado e preestabelecido na conformidade da lei. Tal procedimento denomina-se licitação”.

Os licitantes vencedores **que firmarão contrato** com a administração deverão demonstrar que possuem as condições necessárias para o cumprimento do objeto contratado, em termos de capacidade técnica e econômico-financeira, além de atender requisitos de qualidade.

De acordo com a Lei nº 8.666/1993, **o contrato é obrigatório nos casos de**: concorrência; tomada de preços; dispensas e inexigibilidades cujos preços estejam compreendidos nos limites da

concorrência e da tomada de preços; e ainda, nas aquisições que impliquem garantias/obrigações futuras por parte da contratada.

Nos demais casos o **contrato é facultativo**: quando for o caso de convite; aquisições cuja entrega seja integral/imediata e não gere obrigações futuras; e ainda, quando puder ser substituído por carta-contrato, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou ordem de execução de serviço.

<b>Contrato Obrigatório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concorrências</li> <li>&gt; Tomadas de preços</li> <li>&gt; Dispensas/inexigibilidades (se o preço total atingir o limite p/TP ou concorrência)</li> <li>&gt; Aquisições que impliquem garantias/obrigações futuras por parte da contratada</li> </ul>				
<b>Contrato Facultativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Convites</li> <li>&gt; Aquisições cuja a entrega seja integral/imediata e não gere obrigações futuras</li> <li>&gt; Quando puder ser substituído por             <table border="1" data-bbox="1002 696 1321 898" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>carta-contrato</td> </tr> <tr> <td>nota de empenho de despesa</td> </tr> <tr> <td>autorização de compra</td> </tr> <tr> <td>ordem de execução de serviço</td> </tr> </table> </li> </ul>	carta-contrato	nota de empenho de despesa	autorização de compra	ordem de execução de serviço
carta-contrato					
nota de empenho de despesa					
autorização de compra					
ordem de execução de serviço					

Registro que o conteúdo abordado trata dos contratos administrativos regidos pela Lei nº 8.666/1993. Para contratos de concessão deve ser lida a Lei nº 8.987/1995 e para contratos de parcerias público-privadas deve ser lida a Lei nº 11.079/2004. Para regras diferenciadas de contratações relacionadas à Copa e Olimpíada, ler Lei no 12.462/2011.

### 15.3.1. Conceitos

Contratos é um gênero: contrato administrativo é uma espécie do gênero contrato. O contrato administrativo é um ato jurídico infralegal subordinado às normas contidas na Lei nº 8666/1993.

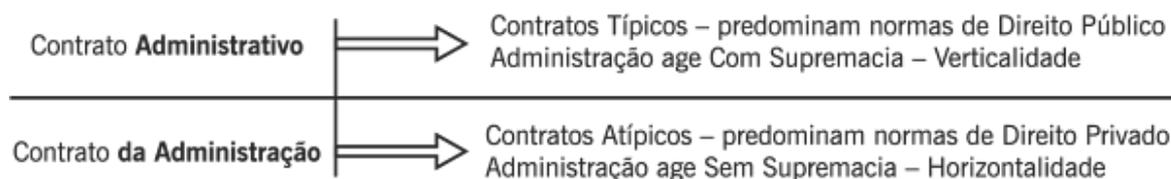
De acordo com a Lei nº 8.666/1993, contrato é todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da Administração Pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada.

Para Marçal Justen Filho, contrato administrativo “é o acordo de vontades destinado a criar, modificar ou extinguir direitos e obrigações, tal como facultado legislativamente e em que pelo menos uma das partes atua no exercício da função administrativa”.

Contrato administrativo designa “os ajustes que a Administração, agindo nessa qualidade, celebra com pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, para a consecução de fins públicos, segundo regime jurídico de direito público” (Maria Di Pietro, 2010).

Considerando que o contrato é caracterizado pelo **acordo de vontades**, se não houver a livre manifestação de vontade de uma das partes, não existirá o contrato administrativo (nesse caso será um ato administrativo).

Os autores diferenciam contrato **administrativo** de contrato **da administração**: o primeiro seria o contrato típico celebrado pelo poder público, com supremacia, regido predominantemente por normas de direito público, caracterizando uma relação vertical; o segundo seria o contrato atípico celebrado pela administração pública, sem supremacia, regido predominantemente por normas de direito privado, caracterizando uma relação horizontal.



### 15.3.2. Gestão de Contratos

Segundo a lei de licitações, o contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com as cláusulas avençadas e as normas desta lei, respondendo cada uma delas pelas consequências de sua inexecução total ou parcial.

A Lei nº 8.666/1993 traz de forma implícita ao longo de seus artigos, que a administração pública deve organizar e implantar um eficiente **sistema de gestão de contratos**, que compreende o gerenciamento, o acompanhamento e a fiscalização de sua execução, e o recebimento do objeto contratado.

Para Jorge Jacoby Fernandes, gestão de contratos “é o conjunto de atos e procedimentos voltados ao acompanhamento e fiscalização dos contratos administrativos, com vistas ao seu integral cumprimento e atendimento das necessidades do Órgão”.

O sistema de gestão de contratos configura a base para a contratação administrativa, e compreende objetivos, processos, responsabilidades, atores e papéis destinados a garantir que a contratação alcance os benefícios e resultados pretendidos, que justificaram a sua contratação.

Sintetizando, **a gestão de contratos compreende**: o gerenciamento, o acompanhamento e fiscalização, e o recebimento do objeto contratado.



#### 15.3.2.1. Gerenciamento

A administração deve estruturar uma direção, uma supervisão, um setor ou mesmo designar um único funcionário responsável pelas atribuições em geral relacionadas aos contratos, como: controlar os prazos de vigência, aditamentos, reequilíbrio econômico-financeiro, atualidade dos documentos do contratado, pagamentos efetuados pelo ente e demais questões relacionadas ao contrato.

A essa direção/seção/setor e/ou funcionário compete a atividade de gerir os contratos da organização/instituição. Portanto, **estruturar e atribuir responsabilidade pelo gerenciamento é o primeiro passo para a gestão de contratos**.

No entanto, só isso não basta. Há uma série de **providências mínimas** que a administração do ente público deve adotar com vistas a resguardar-se de eventuais responsabilidades e assegurar um bom gerenciamento de contratos:

- Estruturar, implantar e manter serviço específico para a gestão/gerenciamento de contratos;
- Elaborar manual com orientações em geral para a gestão/gerenciamento de contratos (quando se tratar de ente público que realize frequentes contratações);
- Constituir comissão permanente de licitações, ou comissão especial para licitações peculiares;
- Formar especialistas na área de contratos com vistas a assegurar o atendimento a normas legais e a eficiência nas contratações;
- Promover/contratar cursos de treinamento e reciclagem com vistas a assegurar a atualidade dos conhecimentos da equipe, bem como a formação de novos integrantes;

- Designar um ou mais fiscais para cada contrato. Em regra, o fiscal é servidor do ente público designado mediante Portaria, mas poderá ser contratado um terceiro para exercer a fiscalização quando se tratar de contratos que exigem conhecimentos especializados (obras, por exemplo);
- Designar comissão especial de recebimento do objeto (quando o valor for acima de R\$ 80.000,00) ou servidor, quando se tratar de valores menos representativos. A finalidade é assegurar que o objeto recebido corresponda ao que foi contratado.

Certamente que a gestão/gerenciamento compreende também **outras providências de menor relevância** como informar aos contratados as regras internas do ente público, onde registrar eventuais reclamações, a conduta que deverá pautar o relacionamento com os terceirizados, monitorar os pagamentos efetuados, entre outras.

Um bom sistema de gestão/gerenciamento de contratos é capaz de evitar possíveis danos, proporcionar a correção de erros e garantir a continuidade dos serviços, fortalecendo, assim, a imagem e a credibilidade da instituição perante a sociedade.

#### 15.3.2.2. Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Contratos

Após a realização da licitação e a celebração do contrato com a empresa vencedora do certame, o contrato passa para a fase de execução.

Registre-se, preliminarmente, que as simples contratações de materiais e serviços, com entrega única, e que não demandam maiores cuidados, **não necessitam de acompanhamento e fiscalização**. Exemplo: pequenos reparos em calçadas ou paredes, aquisição de material de consumo em pequena quantidade, aquisição de uma cadeira, um eletrodoméstico, etc. Afora esses pequenos casos, **é obrigatório** acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos administrativos dos entes públicos.

O acompanhamento e a fiscalização da execução do contrato consistem na verificação da conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do contrato (IN 03/2009-SLTI-MPOG).

**Acompanhar o contrato significa** monitorá-lo em tempo real, significa estar presente na sua execução. **Fiscalizar o contrato significa** verificar se os requisitos contratados estão sendo obedecidos em sua execução.

Segundo a Lei nº 8.666/1993, a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada **por um representante da Administração especialmente designado**, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Portanto, a fiscalização da execução dos contratos não se insere na discricionariedade administrativa, mas **consiste numa obrigação** de velar para que a execução atenda os requisitos de qualidade, tempo, etc. Trata-se de um dever da administração, que poderá se valer de prerrogativas de império e de atos de força pública para assegurar a correta execução do objeto contratado.

A comissão designada, ou o servidor designado, não pode omitir-se de suas responsabilidades, ao contrário, **deve pautar-se por conduta ativa** no acompanhamento e fiscalização contratual, mediante vistorias no local da execução e realizando as demais diligências necessárias. Para isso **é indispensável** o conhecimento das normas legais e demais regras previstas no edital e no contrato, além de conhecimentos relacionados ao objeto contratado.

Registre-se que a fiscalização realizada pela administração contratante **não exclui nem atenua** a responsabilidade do contratado decorrente da execução inadequada do contrato e de suas consequências.

**Atenção** □ A fiscalização realizada pela administração contratante não exclui nem atenua a responsabilidade do contratado.

O fiscal deve manter diálogo constante com o preposto do contratado, manter registro de todos os fatos importantes e comunicar ao gestor do contrato eventuais casos de descumprimento das obrigações contratadas, assim como outros fatos que demandem providências pela autoridade superior.

Se necessário, a lei de licitações permite a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

#### 15.3.2.2.1. Fiscal de Contrato

É obrigação da administração manter – **desde o início até o final do contrato** – profissional ou equipe de fiscalização com conhecimento e experiência suficientes para a fiscalização e acompanhamento do objeto contratado. Portanto, antes da designação, a administração deve verificar se o fiscal possui competência, perfil adequado e responsabilidade para o cumprimento da missão.

A empresa contratada, por sua vez, deverá ter um representante junto à contratante **denominado de preposto**. Uma vez aceito o preposto indicado, ele será o “elo de ligação” entre o fiscal e a empresa contratada. É com esse preposto que o fiscal do contrato deverá tratar de assuntos relacionados à execução do contrato.

Para Jorge Jacoby Fernandes, o gestor do contrato é o servidor, vinculado ao Órgão, designado pelo Secretário de Administração para acompanhar a execução dos contratos firmados e promover as medidas necessárias à fiel execução das condições previstas no ato convocatório e no instrumento de contrato.

Portanto, **gestor** do contrato é o servidor vinculado ao ente público, e o **fiscal** pode tanto ser o próprio gestor como o assistente contratado para subsidiar ou assistir o gestor do Contrato. A designação normalmente é feita através de portaria. Em regra, o fiscal do contrato é servidor do setor que solicitou a contratação do bem ou do serviço. Os fiscais podem ser servidores da própria Administração ou contratados especialmente para esse fim – nesse caso, gestor e fiscais serão pessoas diferentes.

**Atenção** □ O gestor pode ser também o fiscal do contrato (quando for a mesma pessoa), mas **quando se tratar de pessoas diferentes o gestor é mais que um simples fiscal**: nesse caso, o gestor administra o contrato e o fiscal é o que tem conhecimento técnico e fiscaliza sua execução.

**Pode haver mais de um fiscal para cada contrato** e, eventualmente, as atribuições do fiscal poderão ser limitadas a um item apenas; por exemplo, fiscalização estrita da execução, fiscalização da documentação (fiscal, tributária, etc.).

A atuação do fiscal reveste-se de importância significativa, pois é capaz de evitar tanto o eventual prejuízo ao erário como a descontinuidade na prestação de serviços públicos. Para o desempenho da função, **deve ser assegurado ao fiscal do contrato** o acesso a todos os documentos necessários à fiscalização, como o termo de referência (ou projeto básico), o edital de licitação, a proposta vencedora, o contrato e o ato de designação do fiscal.

Considerando que a lei de licitações **determina a anotação em registro próprio de todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato**, bem como exige providências quanto à correção de falhas constatadas, especificando causas que podem levar à rescisão e/ou anulação; e, atribui ao contratado a responsabilidade de prestar os serviços conforme requisitos especificados e se responsabilizar por quaisquer danos dele decorrentes – **é inaceitável** tanto a omissão do contratado e/ou relutância do contratado em atender as exigências do fiscal, como **é inaceitável** a tolerância/negligência do fiscal e da administração em aplicar as penalidades previstas na lei e no

contrato.

## Atribuições do Fiscal de Contrato

As obrigações e responsabilidades do gestor do contrato devem estar claramente definidas no modelo de gestão (manual de gestão de contratos). Uma vez designado o fiscal, ele deve estar ciente de seus deveres e responsabilidades em relação ao contrato.

Sintetizando os **deveres e responsabilidades do fiscal**, é possível afirmar que compete ao gestor/fiscal do contrato:

- Providenciar cópia do contrato, do edital e da proposta da empresa vencedora da licitação, para fins de análise e arquivamento em pasta apropriada;
- Identificar a necessidade de contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo com informações pertinentes à execução, se necessário;
- Anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das falhas ou defeitos observados;
- Levar ao conhecimento de seus superiores as decisões e providências que ultrapassarem sua competência, com vistas à adoção das medidas convenientes;
- Comunicar à autoridade competente, com a antecedência necessária, indícios de não cumprimento do objeto contratado com vistas à adoção de providências;
- Levar ao conhecimento do preposto as reclamações de funcionários do ente contratante, ou dos empregados da contratada, para fins de solução;
- Acompanhar e fiscalizar, diariamente se necessário, a execução do objeto contratado;
- Verificar se os materiais utilizados/serviços prestados atendem aos requisitos de qualidade contratados;
- Verificar se os prazos e as quantidades foram atendidos, e se as demais especificações estão de acordo com o contratado;
- Realizar medições (individualmente ou em conjunto com a contratada) com vistas a avaliar o cumprimento do cronograma e autorizar o pagamento parcial do objeto, se for o caso;
- Lavrar termo provisório e/ou definitivo de recebimento do objeto – individualmente ou mediante comissão designada;
- Atestar a execução total ou parcial do objeto contratado, encaminhando as notas fiscais ao setor competente;
- Manter controle dos pagamentos efetuados;
- Acompanhar a variação/evolução dos preços de mercado referente ao objeto contratado com vistas a identificar a melhor vantagem para a administração: prorrogação da vigência ou nova contratação;
- Instruir processo relacionado a alterações contratuais: prorrogações, readequações, etc.;
- Instruir processo visando à rescisão e/ou anulação do contrato;
- Monitorar o prazo de vigência do contrato, identificando a providência a ser tomada: prorrogação ou nova contratação, se necessário;
- Elaborar projeto básico e encaminhar em tempo hábil para os procedimentos de contratação, de forma a evitar a interrupção do serviço;
- Elaborar relatórios periódicos sobre a execução (para contratos complexos);
- Prestar informações relacionadas ao contrato sempre que solicitado.

Convém destacar que é indispensável que o fiscal leia atentamente todo o contrato e compreenda perfeitamente suas principais cláusulas. Em caso de dúvidas ele deve procurar auxílio junto ao departamento de gestão de contratos, equipe técnica ou assessoria da administração.

Destaco também que muitas das responsabilidades citadas são impostas pela lei de Licitações e Contratos, cuja omissão configura infração disciplinar.

#### 15.3.2.3. Recebimento do Objeto Contratado

O recebimento do objeto contratado representa a etapa final de sua execução. O recebimento pode ser provisório ou definitivo, conforme arts. 73 e 74 da Lei nº 8.666/1993.

**Atenção** □ O recebimento do objeto contratado **representa a etapa final de sua execução** – no entanto, o processo administrativo prosseguirá para fins de pagamento e posterior verificação pelos órgãos de controle.

O servidor ou comissão responsável pelo recebimento definitivo também deve atender requisitos de conhecimento, responsabilidade, familiaridade com o objeto e organização.

No recebimento **provisório**, atesta-se apenas que o objeto foi entregue e que será submetido a testes, experimentação, verificação de especificações, requisitos de qualidade e demais características particulares do objeto.

Caso o objeto esteja em desacordo com o contratado a administração poderá rejeitá-lo, no todo ou em parte. Não identificados motivos para a impugnação do objeto, a administração deverá lavrar o termo definitivo de recebimento.

O recebimento **definitivo** deverá ser dado pelo fiscal, servidor ou comissão designada para o seu recebimento – que se tratando de um bem poderá ser incorporado ao seu patrimônio.

A Lei nº 8.666/1993 é bem esclarecedora sobre o recebimento do objeto, **diferenciando** obras e serviços de compras e locações de equipamentos:

- Recebimento de **obras e serviços**:

- Devem ser **recebidos provisoriamente**, pelo responsável por seu acompanhamento e fiscalização, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes em até 15 dias da comunicação escrita do contratado;
- Devem ser **recebidos definitivamente**, por servidor ou comissão designada pela autoridade competente, mediante termo circunstanciado, assinado pelas partes, após o decurso do prazo de observação ou vistoria, que comprove a adequação do objeto aos termos contratuais. O prazo para o recebimento definitivo é de no máximo 90 dias, salvo em casos excepcionais, devidamente justificados e previstos no edital.

- Recebimento de **compras ou de locação de equipamentos**:

- Devem ser **recebidos provisoriamente**, para efeito de posterior verificação da conformidade do material/equipamento com a especificação;
- Devem ser **recebidos definitivamente**, após a verificação da qualidade e quantidade do material/equipamento e sua consequente aceitação.

Quando for o caso de aquisição de **equipamentos de grande vulto**, o recebimento far-se-á mediante **termo circunstanciado** e, nos demais, mediante recibo.

Segundo a Lei nº 8.666/1993, na hipótese de o termo circunstanciado ou a verificação não serem lavrados ou procedidas dentro dos prazos fixados, **reputar-se-ão como realizados, desde que** comunicados à administração nos 15 dias anteriores a sua exaustão.

A própria lei de licitações, em seu art. 74, **dispensa o recebimento provisório nos seguintes casos**: gêneros perecíveis e alimentação preparada; serviços profissionais; e obras e serviços de valor

até R\$ 80.000,00 (desde que não se componham de bens/instalações sujeitos à verificação de funcionamento e produtividade). Nesses casos o recebimento será feito mediante recibo.

Nem sempre o fiscal do contrato é o responsável pelo recebimento. Valores mais significativos de contratações são recebidos por uma comissão de recebimento. Em obras, por exemplo, o fiscal fiscaliza a execução, mas é a comissão que atesta se a parcela ou totalidade da obra está de acordo com o objeto contratado.

<b>Recebimento do objeto contratado</b>	Obras e serviços	Provisório	Responsável pela fiscalização
			Prazo 15 dias
		Definitivo	Servidor ou Comissão Designada
			Prazo Máximo: 90 dias
	Compras ou locação de equipamentos	Provisório	Para posterior verificação
			Após verificar Qualidade + Quantidade
		Definitivo	Grande vulto: termo circunstanciado
			Demais casos: recebido
	Dispensa Recebimento Provisório	Generos perecíveis e alimentação preparada	
		Serviços profissionais	
Obras de serviço de valor até R\$80.000,00			

Com relação à nota fiscal, o ideal seria autorizar sua emissão **após o recebimento definitivo** do objeto (ou parcela dele), pois havendo rejeição do objeto, ainda que parcial, a nota fiscal emitida não poderá ser aceita pela administração e, ao mesmo tempo, já terá gerado efeito tributário, causando transtornos para a administração e para o contratado.

Por fim, registre-se que o recebimento provisório ou definitivo **não exclui do contratado a responsabilidade civil** pela solidez e segurança da obra ou do serviço, nem ético-profissional pela perfeita execução do contrato. Dependendo do objeto, a responsabilidade do fornecedor se estenderá por anos à frente, como é o caso de obras (5 anos a partir do recebimento).

### 15.3.3. Aspectos importantes dos contratos administrativos

#### 15.3.3.1 Prerrogativas da Administração

Os contratos administrativos são regidos pelas suas cláusulas e por normas de direito público, e subsidiariamente pela teoria geral dos contratos e disposições do direito privado.

**Atenção** □ A regra é que os **contratos administrativos** são regidos por normas de Direito Público; a exceção são os **contratos da administração** (de seguro, de financiamento, de locação – que são regidos, predominantemente, por normas de Direito Privado).

As normas de Direito Público contêm características peculiares como as “cláusulas exorbitantes” que conferem à Administração Pública prerrogativas de superioridade.

**Atenção** □ As cláusulas exorbitantes são decorrentes das normas de Direito Público e do princípio da supremacia do interesse público sobre o privado.

Essas prerrogativas estão contidas no art. 58 da Lei nº 8.666/1993 e conferem à Administração Pública, em relação aos contratos administrativos, o poder de:

- **modificá-los, unilateralmente**, para melhor adequação às finalidades do interesse público, respeitados os direitos do contratado;
- **rescindi-los, unilateralmente**, nos seguintes casos: não cumprimento – ou cumprimento irregular – de cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos; lentidão no seu cumprimento, levando a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra/serviço/fornecimento nos prazos estipulados; atraso injustificado no início da obra/serviço/fornecimento; paralisação da obra/serviço/fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração; subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato; desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores; cometimento reiterado de faltas na sua execução; decretação de falência ou a instauração de insolvência civil; dissolução da sociedade ou o falecimento do contratado; alteração social ou modificação da finalidade ou estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato; razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa e exaradas no processo administrativo a que se refere o contrato; e, ocorrência de caso fortuito ou de força maior, regularmente comprovada, impeditiva da execução do contrato;
- **fiscalizar-lhes a execução**;
- **aplicar sanções** motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;
- se for serviço essencial, **ocupar provisoriamente** bens móveis, imóveis, pessoal e serviços vinculados ao objeto do contrato, na hipótese da necessidade de acautelar apuração administrativa de faltas contratuais pelo contratado, bem como na hipótese de rescisão do contrato administrativo.

**Atenção 1** □ A administração pública, **não pode alterar unilateralmente as cláusulas econômico-financeiras e monetárias** dos contratos administrativos. Estas cláusulas dependem de prévia concordância do contratado e devem preservar o equilíbrio contratual.

**Atenção 2** □ Maria Sylvia Z. Di Pietro afirma que mesmo que as cláusulas exorbitantes não se encontrem expressas nos contratos administrativos, elas estão presentes de forma implícita.

#### 15.3.3.2. Formalização

Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, que deverão manter **arquivo cronológico** dos seus autógrafos e **registro sistemático** do seu extrato – exceto quando o contrato tratar de direitos reais sobre imóveis, que exigem instrumento lavrado em cartório de notas.

Registre-se que as minutas dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas pela assessoria jurídica da Administração.

**Devem constar nos contratos administrativos:** o nome das partes e de seus representantes, o ato de autorização da contratação, a especificação clara do objeto contratado (finalidade do contrato), o número do processo licitatório (ou da dispensa/inexigibilidade), a legislação aplicável, o crédito orçamentário que garantirá a despesa (indicando a funcional-programática e a categoria econômica), a forma de execução, a forma de pagamento, a garantia (se for o caso), as penalidades, além de outras mais peculiares a cada contratação.

Mesmo sem ônus, **é obrigatória a publicação** resumida do instrumento de contrato ou de seus aditamentos na imprensa oficial – constituindo condição indispensável para sua eficácia – que

deverá ser feita até o quinto dia útil do mês seguinte ao de sua assinatura, para ocorrer no prazo de vinte dias daquela data (as providências devem ocorrer até o 5º dia útil do mês seguinte e a publicação em 20 dias corridos a contar do 5º dia útil).

**Atenção** □ Há exceções à publicação do resumo do contrato na imprensa oficial, **quando** tratar-se de contrato verbal (adiantamento/suprimento de fundos) ou **quando** for substituído por outro instrumento (nota de empenho, carta contrato, etc.).

### 15.3.3.3. Objeto, Elementos e Características

Os contratos devem conter cláusulas que expressem com clareza e objetividade as condições para sua execução, definindo direitos, obrigações e responsabilidades das partes, em conformidade com as normas legais, o edital da licitação e a proposta vencedora do certame.

O **objeto** de todo contrato administrativo estará **sempre atrelado a uma finalidade pública**: será sempre um bem, direito ou serviço destinado a atender, direta ou indiretamente, uma finalidade/necessidade pública.

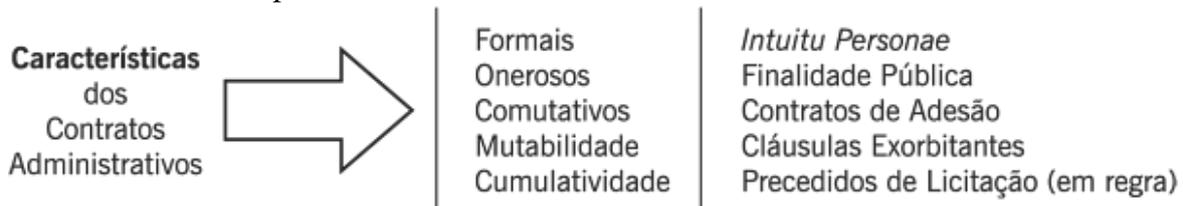
De acordo com Airton Goldbach, **os elementos** que formam o contrato são expressos pela seguinte fórmula: “Termo de Referência ou Projeto Básico + edital + proposta vencedora + minuta do contrato = contrato”.

Celso Antonio Bandeira de Mello ensina que os contratos administrativos possuem os seguintes **requisitos**: recebem tal qualificação por lei; têm por objeto a própria execução de um serviço público; contêm cláusulas exorbitantes.

A maioria das **características** dos processos administrativos provém da Lei nº 8.666/1993. Segundo essa lei, os contratos administrativos são: formais, onerosos, comutativos, intuitu personae, e precedidos de licitação (ou precedidos de dispensa/inexigibilidade).

Acrescente-se que, embora consensuais, os contratos administrativos têm características de **contrato de adesão**: a administração pública impõe a outra parte o contrato final – cabendo a esta, tão somente, aderir ou rejeitar o contrato (não assinar o contrato).

Outra característica é a cumulatividade, no sentido de que é possível a contratação com diferentes partes para a realização das mesmas atividades. Por fim, os contratos administrativos são frequentemente alterados, apresentando assim a característica da mutabilidade.



Registre-se que o contrato é intuitu personae, mas sua execução **não é personalíssima** (exceto quando se tratar de serviços técnicos especializados, art. 13, § 3º), pois existe a possibilidade de contratar terceiros para auxiliar na execução, ou mesmo subcontratar (art. 72 da Lei nº 8.666). Outro registro é que o contrato formal **admite exceção** – trata-se do contrato verbal, admitido para pequenas compras de pronto pagamento (feitas em regime de adiantamento/suprimento de fundos).

Destaco, ainda, que Maria Sylvia Z. Di Pietro indica como características dos contratos administrativos: “presença da Administração Pública como Poder Público, finalidade pública, obediência à forma prescrita em lei, procedimento legal, natureza de contrato de adesão, natureza intuitu personae, presença de cláusulas exorbitantes, mutabilidade”.

### 15.3.3.4. Cláusulas Contratuais

Os contratos administrativos **são regidos pelas suas próprias cláusulas**, que devem estar em conformidade com a lei de licitações, com os termos do edital da licitação ou do termo de dispensa/inexigibilidade, e com a proposta a que se vinculam.

Segundo a lei de licitações, **são cláusulas necessárias** nos contratos administrativos:

- o objeto e seus elementos característicos;
- o regime de execução ou a forma de fornecimento;
- o preço e as condições de pagamento, os critérios, data-base e periodicidade do reajustamento de preços, os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;
- os prazos de início de etapas de execução, de conclusão, de entrega, de observação e de recebimento definitivo, conforme o caso;
- o crédito pelo qual correrá a despesa, com a indicação da classificação funcional programática e da categoria econômica;
- as garantias oferecidas para assegurar sua plena execução, quando exigidas;
- os direitos e as responsabilidades das partes, as penalidades cabíveis e os valores das multas;
- os casos de rescisão;
- o reconhecimento dos direitos da Administração, em caso de rescisão administrativa;
- as condições de importação, a data e a taxa de câmbio para conversão, quando for o caso;
- a vinculação ao edital de licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, ao convite e à proposta do licitante vencedor;
- a legislação aplicável à execução do contrato e especialmente aos casos omissos;
- a obrigação do contratado de manter, durante toda a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, todas as condições de habilitação e qualificação exigidas na licitação;
- declaração de que o foro da sede da Administração é competente para dirimir qualquer questão contratual (exceto se a aquisição for financiada por organismo financeiro internacional ou por agência estrangeira de cooperação).

#### 15.3.3.5. Garantias Contratuais

A critério da autoridade competente e se for prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

Em regra, **a garantia é exigida porque** o objeto contratado é importante, necessita ser cumprido integralmente e dentro do prazo contratado. **Sua finalidade é:** assegurar a plena execução do contrato; ressarcir prejuízos causados pelo contratado; ou garantir o pagamento de multa aplicada ao contratado (se não houver pagamento pendente que possa ser utilizado para essa finalidade).

Compete ao contratado optar por uma das seguintes **modalidades de garantia:**

- **caução** em dinheiro ou em títulos da dívida pública, devendo estes ter sido emitidos sob a forma escritural, mediante registro em sistema centralizado de liquidação e de custódia autorizado pelo Banco Central do Brasil e avaliados pelos seus valores econômicos, conforme definido pelo Ministério da Fazenda;
- **seguro-garantia;**
- **fiança bancária.**

**Atenção** ▣ O contratado tem ampla liberdade para escolher o tipo de garantia a ser prestada.

A garantia **não deve exceder 5% do valor do contrato** e terá seu valor atualizado nas mesmas condições daquele – **salvo quando** se tratar de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, alta complexidade técnica e riscos financeiros consideráveis, demonstrados através de parecer aprovado pela autoridade competente, quando a garantia exigida poderá ser de **até 10%** do valor do contrato.<sup>77</sup>

Quando o contratado ficar como depositário de algum bem da administração, ao valor da garantia deverá ser **acrescido** o valor desses bens.

Somente após a **execução integral** do contrato é que poderá ser liberada ou restituída a garantia prestada pelo contratado, que, se feita em dinheiro, deve ser atualizada monetariamente.

A partir da assinatura do contrato, é lícito ao contratado requerer a substituição da garantia prestada, cabendo à administração aceitar ou não essa substituição. **Em regra a substituição é aceita**, se mantido o mesmo valor da garantia inicial e não haja indícios de má-fé ou de inadimplência contratual iminente.

Uma vez aceita a substituição, ela pode ser formalizada mediante simples apostilamento, e dispensa publicação do ato no diário oficial, visto que não há alteração do objeto contratado.

**Atenção** □ A Lei nº 12.439/2010 permite à administração contratante exigir medida de compensação **com vistas a promover o desenvolvimento nacional sustentável**. Podem ser exigidas em contratações de bens, serviços e obras, e **consistem em**: medidas de compensação comercial, industrial ou tecnológica, ou acesso a condições vantajosas de financiamento (em favor do contratante ou de beneficiário(s) por ele indicado(s)).

#### 15.3.3.6. Contratos Especiais

Segundo a lei de licitações, aplicam-se as regras gerais de Direito Público – **apenas no que couber** – quando se tratar de contratos de seguro, de financiamento, de locação em que o Poder Público seja locatário, e aos demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por norma de Direito Privado; e ainda, quando a Administração for parte como usuária de serviço público.

**Atenção** □ Esses contratos são regidos, predominantemente, por normas de Direito Privado.

Dentre esses, merece destaque o contrato de locação de imóvel pela administração – quando a administração é a locadora que contrata o direito de utilizar o imóvel de outra pessoa física ou jurídica (o locatário) mediante remuneração e por prazo previamente definido.

Quanto aos **contratos de locação de imóvel**, observamos as seguintes peculiaridades:

- pode ser **dispensável** a licitação quando o imóvel se destinar ao atendimento das finalidades precípuas da Administração, cujas necessidades de instalação e localização condicionem a sua escolha, **desde que** o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;
- não é necessário conter todas as cláusulas obrigatórias aos demais contratos administrativos;
- há restrição ao uso das cláusulas exorbitantes pela administração;
- podem ser firmados com prazos diferentes dos prazos-padrões aos demais contratos administrativos (exceto por prazo indeterminado).

Cabe destacar que, mesmo regido por normas de Direito Privado, deverá ser instruído processo administrativo para essa finalidade e observadas as demais formalidades de contratação relacionadas à dispensa de licitação.

Por fim, destaco que se essa locação se der acima do preço de mercado e não existir justificativa plausível para o fato, poderá ser declarada como ato de improbidade administrativa (Lei nº 8.429/1992, art. 10), respondendo o gestor administrativo pelas consequências.

### 15.3.3.7. Vigência Contratual

De acordo com a Lei nº 8.666/1993, a duração dos contratos ficará adstrita à vigência dos respectivos créditos orçamentários: essa é a regra geral.

**Atenção** ▣ A regra geral dos prazos contratuais é que eles estão restritos à vigência dos respectivos créditos orçamentários que garantem a despesa.

No entanto, a própria lei de licitações prevê **vigência especial para os seguintes casos**:

- ▣ aos projetos cujos produtos estejam contemplados nas metas estabelecidas no Plano Plurianual, os quais poderão ser prorrogados se houver interesse da Administração e desde que isso tenha sido previsto no ato convocatório;
- ▣ à prestação de serviços executados de forma contínua, que poderão ter a sua duração prorrogada por iguais e sucessivos períodos com vistas à obtenção de preços e condições mais vantajosas para a administração, limitada a sessenta meses;
- ▣ ao aluguel de equipamentos e à utilização de programas de informática, podendo a duração estender-se pelo prazo de até 48 meses após o início da vigência do contrato;
- ▣ às seguintes hipóteses previstas no art. 24, cujos contratos poderão ter vigência por **até 120 meses**, caso haja interesse da administração: quando houver possibilidade de comprometimento da segurança nacional (estabelecido em decreto do Presidente da República, ouvido o Conselho de Defesa Nacional); para as compras de material de uso pelas Forças Armadas, com exceção de materiais de uso pessoal e administrativo, quando houver necessidade de manter a padronização requerida pela estrutura de apoio logístico dos meios navais, aéreos e terrestres, mediante parecer de comissão instituída por decreto; para fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pela autoridade máxima do órgão; e, nas contratações relacionadas a incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, envolvendo a FINEP, a FNDCT, o CNPQ e Agências Financeiras Oficiais de Fomento.

Se houver autorização de autoridade superior com justificativas pertinentes – **em caráter excepcional** –, poderá haver prorrogação por **até doze meses** dos contratos referentes à prestação de serviços de forma contínua.

**Atenção** ▣ A autorização excepcional por mais doze meses não se aplica a todos os itens acima elencados, mas **somente** aos de prestação de serviços de forma continuada.

Poderão, eventualmente, ser estipulados **prazos diferentes** para os seguintes contratos, consoante o contido no § 3º do art. 62 da Lei nº 8.666/1993: aos contratos de seguro, de financiamento, de locação em que o Poder Público seja locatário; os demais cujo conteúdo seja regido, predominantemente, por norma de Direito Privado; e aos contratos em que a Administração for parte como usuária de serviço público.

**Atenção** ▣ A lei de licitações **veda expressamente** o contrato com prazo de vigência indeterminado.

### Prorrogações

A prorrogação de prazo nada mais é do que a ampliação do prazo inicialmente previsto no contrato, mediante aditamento. A prorrogação stricto sensu conterà apenas cláusula sobre o novo prazo de vigência – não pode conter cláusula que trate de outro quesito.

**Atenção** □ As alterações relacionadas a prazos não são somente para sua ampliação – podem ser feitas **para redução** dos prazos, desde que haja anuência do contratado.

A regra geral é que **os prazos contratuais podem ser prorrogados**. Mesmo os contratos cuja vigência é superior a um exercício financeiro, são firmados pelo prazo de um ano, **porém com cláusula que prevê a possibilidade de prorrogação** por iguais e sucessivos períodos até o limite de sessenta meses (para serviços continuados) e limitado a quarenta e oito meses (para aluguel de equipamentos ou utilização de programas de informática).

Outros motivos também ensejam a prorrogação – quanto aos prazos de início da execução, de conclusão e de entrega – mantidas as demais cláusulas do contrato e assegurada a manutenção de seu equilíbrio econômico-financeiro, e **desde que ocorra algum dos seguintes motivos**, devidamente autuados em processo:

- alteração do projeto ou especificações, pela Administração;
- superveniência de fato excepcional ou imprevisível, estranho à vontade das partes, que altere fundamentalmente as condições de execução do contrato;
- interrupção da execução do contrato ou diminuição do ritmo de trabalho por ordem e no interesse da Administração;
- aumento das quantidades inicialmente previstas no contrato, nos limites permitidos por esta Lei;
- impedimento de execução do contrato por fato ou ato de terceiro reconhecido pela Administração em documento contemporâneo à sua ocorrência;
- omissão ou atraso de providências a cargo da Administração, inclusive quanto aos pagamentos previstos, que resulte impedimento ou retardamento na execução do contrato, sem prejuízo das sanções legais aplicáveis aos responsáveis.

**Atenção** □ **Não existe prorrogação tácita** – elas devem ser justificadas por escrito, submetidas à análise da assessoria jurídica do ente público e autorizadas pela autoridade competente para celebrar o contrato.

O resumo do aditamento contendo a prorrogação do prazo também deve ser publicado na imprensa oficial como requisito de eficácia e para conhecimento dos demais interessados e Órgãos de Controle.

#### 15.3.3.8. Alterações Contratuais

Como regra geral, **o contrato deve ser executado de acordo com as cláusulas contratuais inicialmente pactuadas**. As alterações, portanto, são exceções, ainda que amplamente possíveis, aceitas ou necessárias.

<b>Regra Geral</b>	Execução do contrato na forma originalmente contratada
<b>Exceção</b>	As alterações contratuais

As alterações contratuais são levadas a termo mediante aditamento contratual, comumente chamado de Termo Aditivo, ou, eventualmente, pelo instituto do apostilamento.

Airton Goldbach entende como alteração contratual “toda e qualquer modificação no objeto contratado e demais disposições a ele relacionadas no regime de execução, no prazo, no valor ou forma de pagamento do contrato e na garantia financeira oferecida”.

Ao gestor do contrato compete as primeiras providências quando o assunto é alteração contratual – de ofício ou mediante provocação do contratado. Cabe ao Contratado instruir os

requerimentos de alteração contratual com os documentos necessários e complementá-los quando solicitado pelo gestor do contrato.

O gestor do contrato deve analisar os fatos com cautela para ter certeza de que a alteração é necessária, que pode ser feita no mesmo contrato (não necessitando de nova licitação), que ela não fere o princípio da isonomia (se com a alteração outro seria o licitante vencedor), que ela é proporcional aos fatos que a ensejaram, entre outros, e subsidiar a Administração com as informações necessárias à alteração contratual.

**Atenção** ▣ As alterações não podem descaracterizar o objeto contratado – não é possível contratar um objeto e mediante termo aditivo torná-lo um objeto diferente.

As alterações podem ser qualitativas ou quantitativas ou qualitativas e quantitativas. As **quantitativas** admitem apenas alteração da quantidade contratada, enquanto que as **qualitativas** podem alterar características e atributos do objeto – desde que não o descaracterizem.

De acordo com o art. 65 da Lei nº 8.666/1993, os contratos administrativos podem ser alterados:

- **Unilateralmente pela Administração:** quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos; ou quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos pela Lei.

Esse tipo de alteração contratual **deve atender aos seguintes requisitos:**

- ▣ **Motivação e Justificação:** é necessário demonstrar o motivo que dá suporte à alteração e que resguarda o interesse público;
- ▣ **Demonstração de que o evento não existia na data de assinatura do contrato** – a administração deverá comprovar que o evento ensejador da alteração unilateral é posterior à contratação, ou que somente se tornou conhecido após a assinatura do contrato;
- ▣ **Proporcionalidade:** a alteração pretendida pela administração deve ser proporcional ao evento que a motivou.

**Atenção** ▣ Toda alteração unilateral que não atender aos requisitos acima mencionados será nula – ou, no mínimo, passível de anulação.

Nesses casos de alteração unilateral – se houver aumento nos encargos do contratado –, a Administração deverá restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro inicial, mediante termo de aditamento.

- **Por acordo das partes:** quando conveniente a substituição da garantia da execução; quando necessária a modificação do regime de execução da obra/serviço/fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários; quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço; e, para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da Administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento – objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato – na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado; ou ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

Nas alterações, **o contratado é obrigado a aceitar**, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras/serviços/compras, até 25% do valor inicial atualizado do contrato, e, **no caso particular de reforma** de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% para os seus acréscimos.

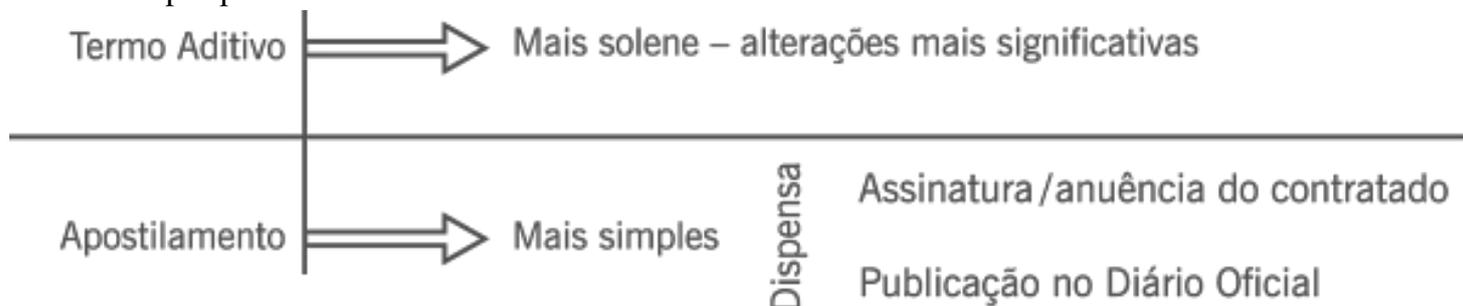
**Atenção** □ Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder esses limites, **salvo as supressões** resultantes de acordo entre os contratantes (para estas não há limites).

Na eventual supressão de obras, bens ou serviços – se o contratado já houver adquirido materiais e posto no local do trabalho – a administração deverá ressarcir ao contratado os valores equivalentes aos custos de aquisição, monetariamente corrigidos.

Registre-se que **a revisão contratual poderá ocorrer para mais ou para menos** – e poderá ter como fato gerador: a criação, alteração ou extinção de tributos ou encargos legais, ou a superveniência de disposições legais ocorridas após a data da apresentação da proposta (que incida sobre os contratos).

**Atenção** □ **Não caracteriza alteração contratual:** a variação do valor em virtude de reajustamento de preços previsto no contrato; as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes dos pagamentos; e o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do valor corrigido – nesses casos o ajustamento é feito por simples apostilamento.

Diferente do aditivo é o apostilamento, pois dispensa a assinatura e anuência do contratado e não precisa ser publicado na imprensa oficial, visto que não se trata de inovação jurídica, mas resulta do próprio contrato.



### Subcontratação

A subcontratação é caracterizada quando – parcela ou o todo contratado – é executado por um terceiro, necessariamente diferente do inicialmente contratado.

**A regra geral é a execução do contrato em seus termos iniciais** e não mediante subcontratação, salvo hipóteses expressamente previstas no edital e no contrato (Celso Bandeira de Mello).

Em qualquer hipótese, **a subcontratação somente é permitida se for autorizada pela administração** – sem essa autorização eventual subcontratação ensejará a imediata rescisão do contrato.

Registre-se que **a subcontratação não se aplica** quando se tratar de prestação de serviços técnicos especializados, para os quais o licitante apresentou relação de integrantes de seu corpo técnico (seja no procedimento licitatório, na dispensa ou na inexigibilidade).

### 15.3.3.9. Reajustamento, Repactuação e Revisão

**Não há uma regra geral obrigatória** a ser seguida pela administração quando o assunto é alteração contratual. Essas alterações podem ser levadas a efeito por diferentes vias, que **devem considerar as circunstâncias concretas de cada caso**. O reequilíbrio econômico-financeiro, por

exemplo, é um fato excepcional que deve estar previsto no contrato e demanda análise cautelosa e peculiar.

## Reajustamento

O **reajuste contratual** é um instituto jurídico previsto no contrato, que se relaciona diretamente com a inflação ou com a perda normal do poder aquisitivo da moeda: trata-se da aplicação de um índice previamente definido no contrato cuja finalidade é atualizar o preço da contratação. A Lei nº 8.666/1993 estabelece o período de 12 meses como prazo mínimo para concessão de reajuste.

**Atenção** □ O prazo para reajuste começa a ser contado da apresentação da proposta vencedora – e não da homologação do certame ou da assinatura contratual.

**Excepcionalmente**, o contrato poderá prever que a contagem do prazo inicie em data diferente da proposta – nesse caso, o primeiro reajustamento poderá ocorrer em prazo diferente de doze meses – mas essa cláusula deverá ser expressa.

**Também excepcionalmente** e mediante justificativa, poderá ser substituído o índice de reajustamento inicialmente previsto no contrato, se houver acordo entre as partes.

## Repactuação

O reajustamento e a repactuação de preços não podem incidir simultaneamente no mesmo contrato, pois se trata de institutos excludentes.

Embora ambos visem promover a atualização monetária dos valores contratados, recompor eventuais perdas decorrentes do valor aquisitivo da moeda e foram previstos no edital e no contrato, **apresentam a seguinte diferença fundamental**: o reajuste tem prazo previsto no edital e no contrato e aplica-se a todos os contratos, enquanto que a repactuação somente é aplicável aos contratos de prestação de serviços executados de forma contínua. A repactuação fundamenta-se na elevação dos custos de mercado (como o caso de dissídio da categoria).

**Atenção** □ A repactuação somente se aplica a contrato de serviços continuados.

Os reajustamentos **previstos no edital e no contrato** podem ser formalizados mediante simples apostilamento – mas as repactuações exigem termo aditivo.

## Revisão/Reequilíbrio

Para Marçal Justen Filho “a revisão (recomposição) de preços consiste no exame dos custos diretos e indiretos do particular, visando a verificar a sua alteração substancial e a promover a adoção de novos preços unitários e globais”.

Segundo Vicente Paulo & Marcelo Alexandrino a revisão é alteração unilateral da administração e “não é algo que ocorra periodicamente e nenhuma relação tem com inflação ou perda ordinária do poder aquisitivo da moeda”.

Diferente do reajustamento, a revisão de preços implica análise criteriosa da situação peculiar de cada contrato. **Essa análise abrange** a verificação dos custos previstos na data da proposta, as situações excepcionais que elevaram os custos do contratado, e a documentação que comprova ter ocorrido evento imprevisível que gerou desequilíbrio entre os custos iniciais e os custos atuais (no momento da revisão).

A revisão de preços decorre de alteração unilateral pela administração que afete os custos da execução, ou, **na maioria dos casos**, encontra amparo no art. 65, II, alíneas c, d, da lei de licitações,

ou seja: em circunstâncias supervenientes cujos fatos sejam “imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado; ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual”. Nesses casos, a administração deve restabelecer a relação inicialmente pactuada, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato (pode também ensejar a rescisão contratual).

Há divergência entre os autores quanto à conceituação de caso fortuito e força maior – e **essa divergência é antagônica** – alguns acham que **caso fortuito** é oriundo da ação da natureza (inundação, terremoto, vendaval, etc.) e **força maior** vem da ação humana (greves, por exemplo) e outros pensam exatamente o contrário – **mas concordam que se trata de evento imprevisível e inevitável que impede a execução do contrato**. Já quanto ao **fato príncipe** as definições concordam ser uma “determinação estatal, positiva ou negativa, geral, imprevista e imprevisível, que onera substancialmente a execução do Contrato Administrativo” (Hely Lopes Meirelles).

Ainda nessa linha costuma-se diferenciar o fato príncipe do **fato da administração**, por ser este aquele que incide diretamente sobre o contrato assinado pelas partes, capaz de retardar ou mesmo impedir sua execução.

Por fim, é preciso também diferenciar álea ordinária da extraordinária: **álea ordinária** é o risco normal de mercado que o contratado assume no momento da contratação e que não enseja alteração contratual, enquanto que **álea extraordinária** compreende riscos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis – estes ensejam revisão contratual.

Fato do Príncipe	→	Caráter Geral – Incide sobre todos os contratos
Fato da Administração	→	Caráter Específico – Incide diretamente no contrato
Álea Ordinária	→	Risco normal de mercado assumido pelo contratante
Álea Extraordinária	→	Riscos imprevisíveis que ensejam revisão do contrato

#### 15.3.3.10. Penalidades

O contratado tem a obrigação de manter, durante toda a execução do contrato, **todas as condições de habilitação e qualificação** exigidas na licitação (ou eventualmente na dispensa/inexigibilidade).

A aplicação de penalidades pela administração tem como **principal finalidade** coibir a prática de atos ou condutas em desacordo com o contratado. Assim, cometendo o contratado alguma infração na execução do contrato a administração tem o **dever** de aplicar as sanções correspondentes.

Segundo a lei de licitações, pela inexecução total ou parcial do contrato, a Administração poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

- advertência;
- multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;
- suspensão temporária para participar de licitação e impedimento de contratar com a Administração, por prazo não superior a 2 anos;
- declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública enquanto perdurarem os motivos determinantes da punição ou até que seja promovida a reabilitação perante a própria autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que o contratado ressarcir a Administração pelos prejuízos resultantes e após decorrido o prazo da sanção aplicada com base no inciso anterior.

As sanções acima previstas **poderão ser aplicadas conjuntamente**, oportunizando-se a defesa ao contratado no prazo de 5 dias. A sanção “declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública” é de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso, oportunizando-se a defesa ao contratado no prazo de 10 dias da abertura de vista.

**Atenção** ▣ Qualquer que seja a sanção que a administração pretenda aplicar, deverá ser assegurado ao contratado o direito de exercer sua defesa prévia.

A penalidade de advertência, por ser a mais simples e menos danosa ao contratado, é de competência do próprio gestor do contrato – as demais, no entanto, dependem de processo administrativo e maior formalidade, e competem às instâncias superiores.

Registro, ainda, que essas penalidades **resultam do poder disciplinar** conferido à administração pública – e não do poder hierárquico, visto ser este necessariamente um poder interno.

#### 15.3.3.11. Extinção dos Contratos Administrativos

A extinção dos contratos administrativos **poderá ocorrer da seguinte forma**: pela conclusão de seu objeto; rescisão unilateral; rescisão bilateral; rescisão judicial, ou mediante anulação.

A rescisão contratual pode ser provocada pela Administração contratante ou pelo próprio contratado – no caso de rescisão amigável ou quando houver descumprimento de obrigações pelo Poder Público.

A **conclusão do objeto ou o fim do período de contratação** é a forma natural de extinção dos contratos administrativos: uma vez cumprido o objeto ou terminado o prazo da contratação, a extinção ocorre automaticamente, dispensando qualquer ato formal de declaração.

A **Rescisão Unilateral** é aquela que somente a administração pode fazer, mas deve estar fundamentada/motivada, e assegurada a defesa prévia do contratado – em regra, decorre do descumprimento de obrigações contratuais pelo contratado (nesse caso é também denominada de **rescisão com culpa**), por motivo de interesse público, ou quando se tratar de caso fortuito ou força maior.

A **Rescisão Bilateral**, por sua vez, ocorre mediante acordo entre as partes, quando for conveniente à administração fazê-lo, sendo tratada como **rescisão amigável/consensual**.

Quando a rescisão é oriunda de fato do príncipe, fato da administração, caso fortuito ou força maior, diz-se **rescisão sem culpa**: trata-se da teoria da imprevisão, segundo a qual atos ou fatos não provocados pelo contratante e ocorridos após a assinatura do contrato – impeditivos para o cumprimento de obrigações assumidas – isentam o contratado de eventuais responsabilidades pela não execução.

Por fim, a **Rescisão Judicial** se dá mediante **ação ajuizada pelo particular contratado**, que deve estar fundamentada no descumprimento de obrigações contratuais pela administração contratante.

Duas causas poderão ensejar a rescisão judicial: a suspensão de sua execução, por ordem escrita da Administração, por prazo superior a 120 dias e o atraso superior a 90 dias dos pagamentos devidos pela Administração – desde que **não provocados** por calamidade pública, grave perturbação da ordem interna ou guerra.

Diferente da rescisão é a anulação: **a anulação implica** desconstituição do contrato e supressão de seus efeitos.

De acordo com o art. 59 da Lei nº 8.666, a declaração de nulidade do contrato administrativo **opera retroativamente** impedindo os efeitos jurídicos que ele deveria produzir, além de

desconstituir os já produzidos.

No entanto, **a nulidade não exonera a Administração do dever de indenizar** o contratado pelo que ele houver executado até a data em que ela for declarada e por outros prejuízos regularmente comprovados (desde que não causados pelo contratado). Essa indenização encontra amparo no preceito que veda o enriquecimento sem causa, ou seja, a Administração não pode declarar a nulidade de contrato para fins de enriquecimento, para deixar de pagar pelo que já foi executado.

A anulação e a respectiva indenização (se couber) deverão ser formalizadas em processo administrativo que assegure ao contratado o contraditório e de ampla defesa.

**Atenção** □ **A indenização resulta exclusivamente da anulação.** Da rescisão podem resultar: ressarcimento de prejuízo, devolução de garantia; pagamento pela execução até a data da rescisão; e pagamento do custo da desmobilização.

# Noções de Políticas Públicas

O estudo das políticas públicas analisa o Estado e o uso do poder; analisa o Estado em ação; analisa o que o governo faz ou deixa de fazer e seus impactos na sociedade e no desenvolvimento econômico.

**A política pública se desenvolve internamente e no torno das instituições governamentais** (Presidência da República, Governos Estaduais e Municipais, Congresso Nacional, Câmara dos Deputados, Senado, Assembleias Legislativas, Câmaras de Vereadores, Tribunais Federais e Tribunais Estaduais). **Essas instituições detêm o poder** político exercido por meio de organizações e órgãos públicos que atuam em diferentes âmbitos de concepção, implementação e avaliação de políticas públicas.

Em face da complexidade que envolve a política e o meio público, o Governo e a Administração Pública passaram a adotar o **planejamento** com vistas a melhorar a assertividade das decisões e obter melhores resultados quanto à eficiência e à eficácia na aplicação dos recursos. Exemplo de vinculação da abordagem de políticas públicas com planejamento governamental é trazido por Paludo e Procopiuck (2011), quando colocam as políticas públicas como centrais num modelo de fortalecimento da integridade ambiental, da vitalidade econômica e a da equidade social, que enfatiza a necessidade de as ações públicas considerarem conjuntamente a **sustentabilidade nas seguintes dimensões**: social, econômica, ecológica, espacial, e cultural.<sup>78</sup>

Preliminarmente, **é importante entender que “políticas públicas são ‘públicas’”** (RUA 2009). São públicas porque são resultantes de decisões públicas, ou seja, decisões de agentes públicos que detêm competências e poder de representação de parcelas de poder do Estado. É o caráter jurídico que, em última instância, determinará o caráter público da política.

**Atenção 1** □ O termo “**público**” refere-se àquilo que é de interesse público e não apenas ao que interessa ao Estado/Governo/Administração.

**Atenção 2** □ Há políticas públicas concebidas e executadas por atores não públicos, mas o Estado sempre estará presente, visto que há decisões/ações que são exclusivas do Estado.

Inicialmente centralizadas e realizadas pelos governos, as políticas públicas, **no atual contexto democrático-descentralizado contam com a participação de atores públicos e privados** (em forma de parcerias) e a participação da sociedade local – trata-se de uma forma encontrada para minimizar as incertezas, integrar esforços, e atender demandas sociais.

**Atenção** □ As políticas públicas congregam **atores** políticos, técnicos e administrativos – públicos, privados e do terceiro setor.

As políticas públicas são elaboradas e implementadas com **diversas finalidades**: promover mudanças, manter os partidos no poder, promover a justiça social, fortalecer a democracia, atender as demandas da sociedade, promover o desenvolvimento – com vistas a melhorar a qualidade de vida das pessoas.

No Brasil dois pontos merecem destaque: **a CF/1988**, quanto à distribuição de competências

pelas políticas públicas, repartição tributária e judicialização; e a **Reforma do Estado de 1995**, quanto à flexibilidade, descentralização administrativa e parcerias.

Atualmente, um dos **principais critérios** de decisão das políticas públicas é o da racionalidade, apoiada na perspectiva econômica de produção e desenvolvimento. **As prioridades**, por sua vez, são decididas politicamente, de acordo com os grupos que detêm o poder.

As **políticas públicas não são isoladas**, mas integradas no conjunto de políticas público-governamentais – apesar disso, mesmo considerando os avanços obtidos e a disponibilidade de instrumentos – ainda **falta maior coordenação** quanto às políticas entre si e quanto aos níveis federal, estadual/regional e municipal/local.

Por fim, registre-se que **a efetiva compreensão do que seja política pública passa pela compreensão**: dos meios de ação, dos recursos e competências que abrange, das esferas governamentais em que pode ser aplicada, do modo como as instituições estatais e a sociedade se organizam para concebê-las e implementá-las, das técnicas aplicáveis para concretizá-las e avaliá-las, e dos resultados obtidos.

### 16.1. Conceitos

Política pública é um conceito que comporta diferentes expressões. Existem várias definições esclarecedoras a respeito, que são importantes para formar uma ideia geral sobre o que seja política e política pública.

Inicialmente, convém lembrar que política pública é diferente de política. **Política é ampla**, envolve um “conjunto de procedimentos formais e informais que expressam relações de poder e que se destinam à resolução pacífica dos conflitos quanto a bens públicos” (Rua, 2009). **Política pública é específica**, cujos conceitos veremos a seguir.

**Atenção** □ **Política é diferente de política pública.** Política tem cunho geral e política pública tem soluções/ações específicas.

Frey (2000) conceitua e diferencia os seguintes termos: **Policy** – está relacionado aos **conteúdos concretos da política**, ou seja, à configuração dos programas políticos, a questões técnicas e ao conteúdo material das decisões políticas; **Politics** – diz respeito ao **processo político**, normalmente de caráter conflituoso quanto à imposição de objetivos, à definição de conteúdos e às decisões de distribuição de poder e de recursos públicos; **Polity** – se refere à **organização do sistema político**, moldada pelo sistema jurídico, e à estrutura institucional do sistema político-administrativo.

A política pública, **como conteúdo**, é a manifestação do governo sobre o que pretende realizar com base em leis, regulação, decisões, comandos executivos e judiciais. Estes meios formais de manifestação de políticas públicas, embora normalmente presentes, não são imprescindíveis para que elas se configurem. Há, pois, possibilidade de existência de políticas públicas implícitas ou, de outro modo, não formalmente declaradas (Birkland, 2010).

A política pública, **como processo**, é um meio utilizado pela sociedade que congrega atores, recursos e atividades. Tem como entrada<sup>79</sup> uma demanda e como saída um produto e/ou serviço destinado a atender as necessidades dos cidadãos. No dizer de Birkland (2010) é o meio pelo qual a sociedade se organiza, regula e governa.

Procopiuck (2013) apresenta e comenta os seguintes conceitos de política pública:

- **política pública** é qualquer coisa que os governos escolhem fazer ou não fazer (Dye, 1972). A amplitude deste conceito o coloca com limitada aplicabilidade operacional para se compreender o que, efetivamente, a política pública significa.

- **política pública** é um amplo guia para decisões presentes e futuras, selecionadas à luz de condições dadas a partir de um número de alternativas, de decisões concretas ou conjunto de decisões projetadas para executar um curso escolhido de ações de um programa, composto por objetivos desejados (metas) e por meios para realizá-lo “(Daneke e Steiss, 1978). Este conceito trata mais de decisões planejadas do que, efetivamente, sobre o que seria a política pública.
- **política pública** é uma ampla estrutura de ideias e valores dentro da qual decisões são tomadas e a ação, ou inação, levada a efeito por governos em relação a alguma questão ou problema “(Brooks, 1989). Apesar de mais completo, este conceito deixa de considerar os meios e recursos que definirão se, efetivamente, se trata de política pública viável ou de mero discurso idealista.
- **Políticas públicas**, tradicionalmente, compreendem o conjunto das decisões e aceções propostas geralmente por um ente estatal, em uma determinada área (saúde, educação, transportes, reforma agrária etc.), de maneira discricionária ou pela combinação de esforços com determinada comunidade ou setores da sociedade civil (Tude, 2010). Embora esclarecedor, este conceito se limita à proposição de decisões e aceções por entes estatais sobre áreas de interesse da sociedade. Nada esclarece, portanto, sobre as condições de aceitação e implementação de tais propostas.

Maria das Graças Rua entende que políticas públicas são entradas resultantes da atividade política e compreendem um conjunto de decisões e ações relativas à alocação imperativa de valores/recursos.

Assim, **entendemos política pública como** um conjunto de meios, decisões e ações, que congregam diferentes atores e concentram esforços, utilizados pelos governos com vistas a mudar uma realidade, efetivar direitos e atender necessidades público-sociais.

## 16.2. Características Componentes das Políticas Públicas

As políticas públicas possuem **diversas características**: estão presentes em todas as áreas de atuação governamental; têm como propósito o interesse público ou social; possuem normas regulamentadoras; congregam atores públicos e privados; há uma (ou mais) instituição pública responsável; sofrem influência das instituições públicas; implicam tomada de decisão em diversos níveis; são compostas por várias etapas; demandam ações específicas/concretas para implementação/execução; têm público-alvo (amplo ou restrito); têm objetivos definidos; impactam a realidade social, política e econômica; refletem a capacidade dos governos e gestores públicos; e seus resultados influenciam o processo eleitoral (se forem bons há maior chance de os governantes se reelegerem).

De acordo com Gerton (2010), a política pública apresenta um núcleo de configuração e enfrentamento de uma situação-problema e **componentes** que tendem a ser constantes, como: **uma agenda** que delinea os contornos, define os envolvidos e as estratégias para enfrentar a situação-problema; **atores** que apresentam, interpretam e respondem a situação-problema; **recursos** que são afetados pela situação-problema; **instituições** que lidam com a situação-problema; e **níveis de governo encarregados** de conduzir a situação-problema.

## 16.3 Classificação de Políticas Públicas

A **política pública formal** se revela por meio de textos, práticas, símbolos e discursos que definem e difundem valores, viabilizam a execução de serviços e fornecimento de bens. O aspecto

formal da manifestação das políticas públicas é predominante nas sociedades contemporâneas, mas elas, não necessariamente, necessitam de normatização para que ganhem existência e sejam implementadas (Birkland, 2010).

É com base nas características de políticas públicas formais que tem origem e fundamentos as classificações tratadas a seguir.

### 16.3.1. Quanto à natureza

Quanto à **natureza**, as políticas públicas podem ser classificadas como simbólicas ou materiais.

- **Políticas materiais:** são meios de ação governamental que podem, por um lado, prover os seus destinatários de recursos ou de poder substantivo ou, por outro, impor-lhes desvantagens que os levem a diminuir suas capacidades de acumulá-los. Ex.: as que instituem cotas no ensino superior para grupos sociais menos favorecidos, criam diferenciação entre pessoas tributadas e não tributadas, etc.
- **Políticas simbólicas:** tendem a apresentar impactos relativamente baixos sobre as pessoas. Elas não chegam a se concretizar de modo que seus resultados possam ser aferidos objetivamente por serem normalmente intangíveis. Ex.: as que procuram fortalecer sentimentos de patriotismo, comportamentos pacíficos, de justiça social, de posturas éticas etc.

Outra nomenclatura quanto à natureza é dada pelos termos: estruturais, conjunturais, emergenciais. As **estruturais** são de longo prazo e provocam mudanças; as **conjunturais** são incrementais e de curto prazo; as **emergenciais** são para o imediato (situações de urgência ou calamidade pública).

### 16.3.2. Quanto à finalidade

As políticas públicas, quanto à sua **finalidade e/ou impacto**, podem ser classificadas em constitutivas, distributivas, redistributivas e regulatórias.

- **Políticas constitutivas:** criam ou estruturam as condições para tratamento sistematizado de determinados problemas. A constituição dessa política normalmente é essencial para aprovação da legislação que a detalhe, a especifique e lhe destine meios e recursos para consecução de determinados fins. Nesse sentido, representa base para previsão de orçamentos, criação de órgãos responsáveis pela sua implementação e manutenção etc.
- **Políticas distributivas:** estruturam meios para distribuir recursos, o que pode ocorrer via subsídios para aquisição de produtos ou contratação de serviços ou, ainda, mediante concessão de benefícios diretamente aos interessados. A definição de como os recursos terão sua distribuição e de quem serão os beneficiários normalmente é feita por meio de legislação específica.

As políticas distributivas **quando abrangem grande número de beneficiados** têm baixo grau de conflito (há consenso ou indiferença). **Quando se referem a grupos específicos** o conflito estará presente. São políticas clientelistas, e, em regra, executadas mesmo que haja carência de recursos.

- **Políticas redistributivas:** são políticas com finalidade de mudar o nível de concentração de recursos por meio da instituição de mecanismos de repasse de pontos de maior concentração para os de menor concentração. Ex.: Bolsa-família.

As políticas redistributivas são marcadas pelo alto grau de conflito, visto que beneficiam uns em detrimento de outros. Seu objetivo final é normalmente melhorar o perfil de distribuição de renda.

- **Políticas regulatórias:** viabilizam o controle do Estado sobre a utilização de recursos ou sobre

a execução de atividades por diferentes segmentos sociais e econômicos. As políticas regulatórias impõem padrões de comportamento a indivíduos ou a grupos, com fins de preservar o interesse público quando em conflito com interesses particulares, mantendo equilíbrio em relações competitivas entre pessoas, grupos informais, organizações formais na sociedade.

As políticas regulatórias congregam consenso, conflito e coalizão, segundo os interesses dos atores envolvidos.

### 16.3.3. Quanto à setorialidade

A **setorialidade, ou delimitação temática**, tem como premissa a adoção de estratégias de regulação situacional ativa e autônoma para produção de regras do jogo político em dado espaço definido pela própria conceituação da situação-problema. A configuração setorial de políticas públicas tende a elevar a complexidade da coordenação pela ampliação e indefinição de limites claros de sua abrangência em termos de hierarquia, de redes de atores e de interesses abrangidos. Ex.: políticas de combate às drogas, de conscientização sobre problemas ambientais, de promoção de direitos do cidadão, etc.

A limitação de uma política setorial trará dificuldades para definição de responsabilidades institucionais para sua execução. A produção de resultados concretos pelo Estado, na mesma proporção da indefinição de responsabilidades, tende a ser de mais difícil mensuração pela indefinição de unidades de análises dispersas no seio da sociedade.

### 16.3.4. Quanto à dimensão territorial

A **territorialidade, ou delimitação geográfica**, tem como fundamento a ação estratégica de arcabouços institucionais mais permanentes e claramente delimitados. Há, assim, maiores possibilidades de coordenação e de controle por atores detentores de autoridade legítima sobre dada circunscrição territorial. Ex.: políticas de desenvolvimento do semiárido, de combate ao contrabando e descaminho em fronteiras, etc.

### 16.3.5. Quanto às características de coordenação ou gestão

As políticas públicas podem ser classificadas quanto às possibilidades de coordenação ou gestão, em:

- **Políticas públicas verticais:** em termos de coordenação, são as **mais tradicionais e comuns** de serem encontradas. São políticas desenvolvidas com base em estruturas organizacionais relativamente simples e, normalmente, conduzidas a partir de diretrizes mais amplas emanadas de órgãos centrais. Destas estruturas mais amplas emanam decisões que servem de guias gerais para decisões subsequentes até chegarem aos níveis operacionais de execução concreta da política. Ex.: definição de responsabilidades sobre a educação básica e superior no Brasil, política tributária, política de desenvolvimento urbano brasileira.

Em políticas verticais, os âmbitos hierarquicamente inferiores devem seguir as diretrizes superiores e coerentemente com elas executarem as ações de sua competência. O grande desafio para os governos é manter um mínimo de capacidade política de direção para assegurar coerência, uniformidade e equidade, e, ao mesmo tempo, permitir suficiente nível de autonomia para assegurar que a política operacional seja efetiva para gerar resultados consonantes com demandas e valores locais.

**Atenção** □ Políticas verticais são as políticas nacionais desenvolvidas regionalmente. Exceto na educação fundamental, a

União é o principal financiador, normatizador e coordenador dessas políticas públicas, mas os Estados e Municípios são responsáveis pela execução.

- **Políticas Públicas Horizontais:** políticas horizontais ou mutuamente integradas, são desenvolvidas entre partes de uma mesma organização pública ou por organizações situadas hierarquicamente em um mesmo âmbito. Ex.: políticas de coleta e destinação de resíduos urbanos por municípios situados em áreas metropolitanas, políticas de combate ao tráfico de drogas no Mercosul etc.

A articulação horizontal de políticas públicas **ainda é um desafio**. Os problemas horizontais não se ajustam a “caixas” – eles não respeitam territórios, não se ajustam a jurisdições departamentais, não respeitam fronteiras. Eles não se ajustam às definições constitucionais sobre as competências e responsabilidade de âmbitos de governo – ou mesmo a competências e responsabilidades de países. Os problemas horizontais são desafiadores porque muitos jogadores controlam um recurso, uma “chave”, e todas as chaves têm que ser alinhadas concomitantemente para se obter resultados adequados (Bourgon, 1996).

#### 16.3.6. Quanto à abrangência

As políticas Públicas, quanto à abrangência, classificam-se em: Universais, Segmentais, Fragmentadas.

As **Universais** visam atender a toda uma população. As **Segmentadas** destinam-se a segmentos específicos, dentro da população, e as **Fragmentadas** atendem apenas parte da população de um segmento.

#### 16.4. Análise e Formulação de políticas públicas

A análise de políticas públicas é um campo de prática profissional, **de natureza multidisciplinar**, que envolve análise racional de conteúdos e de consequências de políticas, **em especial relacionadas à sua constituição, à gestão e ao planejamento público**. De modo simples, a análise de políticas públicas consiste no “estudo da ação de autoridades públicas dentro de uma sociedade” (Mény e Thoening, 1989).

Ham e Hill (1984), classificam a Análise de Políticas Públicas em duas categorias: **Análise de Políticas Públicas:** tem por objetivo produzir conhecimentos sobre o processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. **É de orientação prescritiva** e tem como finalidade explicitar o processo político no qual são processadas e do qual derivam políticas públicas; **Análise para Políticas Públicas:** tem como objetivo auxiliar os formuladores de políticas públicas por meio do aporte de conhecimentos ao processo de elaboração, enfatizando questões de tomada de decisão. Sua natureza é de **caráter propositivo ou prescritivo** e tem como finalidade se constituir em meio prático para solução de problemas sociopolíticos.

Métodos/modelos de Análise/Formulação de Políticas Públicas:

- **Método Racional-compreensivo:** parte do pressuposto de que a intervenção por meio de políticas públicas deve ter sustentação em **ampla análise prévia** dos problemas sociais que contextualizam a situação-problema a ser resolvida, considerando as preferências mais relevantes da sociedade. O método é ousado, a decisão é demorada, o governo é o principal ator, e é mais utilizado para mudanças e decisões de grande impacto.

**Atenção** □ Nesse método, primeiro definem-se os fins/objetivos; todos os aspectos importantes são analisados; e a **boa política** é aquela que apresenta o meio mais adequado para alcançar os fins/objetivos desejados.

- **Método Incremental:** processo que busca garantir gradualmente a obtenção de equilíbrio dinâmico com o entorno social e organizacional por meio de mudanças paulatinas nas diretrizes, que racionalmente sustentarão ações conduzidas intencionalmente em direção à obtenção de resultados práticos. Nesse método, as ações político-administrativas teriam de ser conduzidas de modo flexível, seguindo trajetória sustentada em bases históricas, já sedimentadas, que permitam algum nível de projeção, ou tendências, emanadas de políticas mais globais. Isso permitiria a redução da incerteza associada à escolha de uma estratégia de ação. E, por conseguinte, poderia ser entendido como um processo de aprendizagem interativa de todos os membros envolvidos nas ações estratégicas e que atuam sob diretrizes gerais com a finalidade de atingir objetos de modo consistente ao longo do tempo (Quinn, 1978). Embora a decisão seja rápida, o método é conservador e mais aplicado em situações de conflitos.

**Atenção** □ Nesse método, os problemas são solucionados aos poucos; aspectos importantes não são analisados (conhecimento limitado); os fins/objetivos não são claros e são definidos/redefinidos em conjunto com os meios; e a **boa política** é aquela que diversos atores/analistas concordam com a decisão tomada.

- **Método Mixed-Scanning:** Segundo Etzioni (2009) esse método consiste numa tese (lógica racional), numa antítese (lógica incremental), que culminam numa síntese/mix. Etzioni também nominou as decisões de ordinárias/incrementais e fundamentais/estruturantes. As **estruturantes** adaptam-se ao modelo racional, têm cunho estratégico e definem as diretrizes para as políticas. As **incrementais/ordinárias** aplicam-se no curto prazo e são decorrentes das decisões estruturantes.

**Atenção** □ Esse método pode ser entendido como um mix dos modelos racional e incremental.

Outras abordagens sobre Análise/Formulação de Políticas Públicas:

Abordagem	Características
<b>Institucional clássica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• enfatiza o papel do Estado na concepção e implementação das políticas públicas, com relativamente pouca atenção na relação entre a estrutura das instituições políticas e o conteúdo da política pública;</li> <li>• o foco está em entender como são definidas a estrutura e a organização, como são distribuídos os deveres e funções das instituições governamentais específicas;</li> <li>• as instituições governamentais são vistas como padrões estruturados de comportamento de indivíduos e grupos com capacidade de influenciar a formulação da política pública;</li> <li>• as instituições podem ser estruturadas com função de facilitar ou obstar o andamento de políticas públicas em função de diferentes interesses.</li> </ul>
<b>Neoinstitucionalista</b>	<p>Como contraponto ao modelo institucional clássico, James March e Johan Olsen (2006), atribuem as seguintes características ao neoinstitucionalismo:</p> <p>os atores políticos são dirigidos por deveres e papéis institucionais, ao invés de por egoísmo calculado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a política é organizada em torno da construção e da interpretação de significados, ao invés da criação de escolhas;</li> <li>• as rotinas, as regras e as formas se desenvolvem em processos historicamente dependentes, ao invés de resultarem de momentos de configuração de equilíbrio pontuado;</li> <li>• as instituições políticas não são simples ecos de forças sociais; e</li> <li>• as estruturas institucionais são algo diferente, ou mais do que uma arena de competição entre interesses rivais;</li> </ul> <p>as instituições, além de estruturarem políticas, pautam o comportamento de atores sociais por definirem quem é capaz de participar em determinada arena política; estruturar várias estratégias políticas dos atores, e sem depender de que existam consensos, influenciarem o que tais atores acreditam ser possível e desejável, ou seja, as suas preferências (Steinmo, 2001).</p>
<b>Processual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tem <b>foco no processo</b> político, visto como atividades políticas são estruturadas sequencial e logicamente em fase de identificação de situação-problema, formulação de agenda, legitimação, implementação e avaliação;</li> <li>• encontra-se detalhado por meio do Ciclo/processo de Política.</li> </ul>

<p>• <b>Grupos de interesse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De acordo com a <b>Teoria dos Grupos</b>, as políticas públicas podem ser vistas como resultado da articulação organizada de indivíduos ou organizações com interesses convergentes, que utilizam influência e poder de pressão para impor ao Estado a adoção de medidas que os beneficiem. Há duas formas de configuração de tais grupos:</li> <li>• <b>Grupo de interesse</b>: é formado por pessoas físicas e/ou jurídicas que, explícita ou implicitamente, defendem determinados propósitos, interesses, aspirações ou direitos que lhes coloquem em situação de vantagem em relação ao restante da sociedade ou de outros grupos quanto à alocação de recursos ou de poder.</li> <li>• <b>Grupo de pressão</b>: é o grupo de interesse detentor e com potencial de utilizar ativa e intencionalmente recursos humanos e materiais para a priorizar seus objetivos em discussões políticas até atingi-los. Os objetivos podem ser no sentido de defesa de mudança ou de manutenção do status quo.</li> <li>• a política pública resulta de tentativas de obtenção de equilíbrio entre interesses de diferentes grupos, tendo como foco central de análise a interação entre eles;</li> <li>• os grupos representam meio de intermediação entre os indivíduos e os governos e sua formação decorre da associação de indivíduos com interesses comuns para tentarem, formal ou informalmente, imporem demandas ao governo;</li> <li>• a política é vista como arena de luta entre grupos de interesse que procuram influenciar a política pública enquanto a função do sistema político seria servir de ambiente institucional com incumbência de administrar os conflitos emergentes. A política pública representaria o equilíbrio possível obtido na resolução de tais conflitos;</li> <li>• a força dos grupos seria representada pelo número de participantes, pela importância dos recursos, pela capacidade de liderança, pela sua organização e coesão interna, e pelo nível de domínio dos canais de acesso aos tomadores de decisão;</li> <li>• o mecanismo de influência sobre o governo corresponde à pressão imposta a este por meio de negociação e barganha.</li> </ul>
<p><b>Racional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a política pública resulta do cumprimento eficiente de metas metodológica e racionalmente predefinidas;</li> <li>• a racionalidade levaria à elevação da eficiência na aplicação de recursos para obtenção de resultados otimizados;</li> <li>• a eficiência da política pública resultaria do cálculo do nível de satisfação ou insatisfação gerado para elevar valores social, política e economicamente demandados pela sociedade;</li> <li>• é aceito que os tomadores de decisão são conhecedores das preferências e valores da sociedade e sua importância relativa e de que detêm domínio sobre as alternativas políticas possíveis e controle sobre suas consequências;</li> <li>• os cálculos sobre as relações entre custos e benefícios se constituem nos parâmetros decisórios para escolha de alternativas mais eficientes.</li> </ul>
<p><b>Sistêmica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a política pública é resultado da manifestação do sistema político para atender às necessidades e forças originadas na sociedade;</li> <li>• as demandas e forças externas se configuram em inputs, o sistema político representa o meio de processamento de meios para atendê-las, a política pública representa o output, ou seja, a resposta à sociedade;</li> <li>• o sistema político é formado por estruturas e processos inter-relacionados destinados a alocar autoritariamente valores e recursos para a sociedade;</li> <li>• o sistema é formado por instituições e atividades em funcionamento para transformar demandas em decisões impositivas para execução legitimada da política pública.</li> </ul>

Registre-se, ainda, o **modelo lata de lixo (ou *garbage can*)**, que contempla um conjunto de soluções não vinculadas a um problema e/ou objetivo específico – apresentadas por atores estatais e não estatais. Quando surge um problema específico procura-se nessa lata de lixo uma solução compatível e faz-se as adaptações necessárias.

**Atenção** □ Nesse modelo, as soluções procuram os problemas para resolver.

Por fim, o modelo **coalização de defesa** apregoa que um ator sozinho não move o sistema político. Assim coalizações são formadas por diversos atores, a fim de que uma política pública possa ser viabilizada.

## 16.5 Processo/Ciclo de Políticas Públicas

### 16.5.1 Formação da Agenda

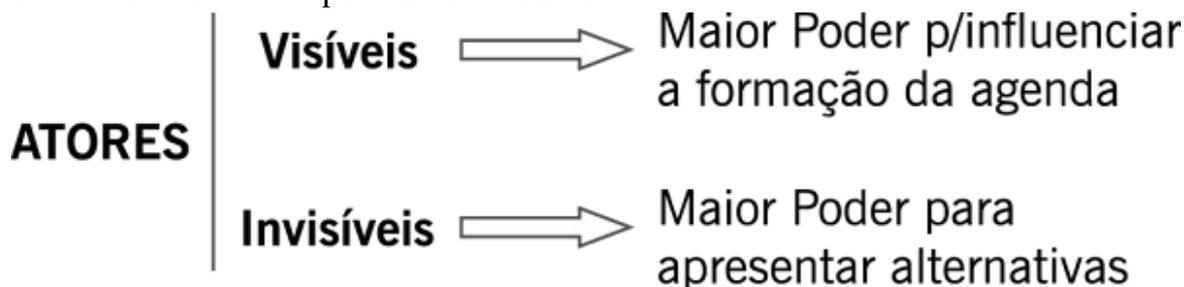
Agenda pública é um espaço em que os principais temas/problemas nacionais, regionais e

locais encontram-se reunidos. É importante notar que a agenda pública pode envolver questões relacionadas a todos os Poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário.

A formação de agenda é um **processo pré-decisório** pelo qual passam os temas/problemas que irão integrar a agenda governamental.

A literatura<sup>80</sup> considera que temas que não integram a agenda pública são apenas “estado de coisas” – **algo não prioritário**, mas que gera insatisfação e incomoda determinado número de pessoas. Se evoluir para algo prioritário, tem-se uma questão/problema político.

Nesse processo existem dois tipos de atores. **Atores visíveis** são os que têm destaque na mídia e para o público. Ex.: presidente, ministros, políticos. Têm maior poder para influenciar a formação da agenda. **Atores Invisíveis** são os servidores públicos, os especialistas, os acadêmicos. Têm menor poder para influenciar a formação da agenda e maior poder para apresentar alternativas. Influenciar os atores visíveis e apresentar alternativas.



Para explicar como os problemas integram a agenda, utiliza-se o **modelo de fluxos múltiplos**, que classifica o governo como uma “anarquia organizada” que compreende **três fluxos decisórios**: fluxo de problemas; fluxo de soluções e alternativas ou fluxo da política governamental; fluxo da política.

O **fluxo de problemas** apregoa que para “um tema” se tornar problema deve ser importante e merecer a atenção dos formuladores. Se houver interesse dos formuladores encontra espaço na agenda governamental. O interesse/atenção dos formuladores é despertado a partir da leitura de três itens: **Indicadores**: os indicadores dão informações de determinados fatos/situação social. Podem despertar a atenção para realidades importantes não devidamente atendidas pelo Estado. **Crises ou eventos**: eventos significativos ou momentos de crises despertam atenção da população e podem despertar interesse dos atores envolvidos nas políticas públicas. **Feedback** recebido pelas autoridades: os resultados de políticas anteriores pode demandar mudança de direção nas ações futuras.

O **fluxo de soluções** corresponde ao espaço em que são desenvolvidas alternativas para as políticas públicas. Essas alternativas surgem dentro e fora das instituições públicas. Há debates em que se busca o consenso quanto a determinada proposta de solução. Quem apresentou a sugestão busca apoio junto aos atores das políticas públicas, aos membros da comunidade e à sociedade em geral: busca convencê-los da validade da proposta apresentada. Em regra, **as propostas mais aceitas**: congregam valores compartilhados por vários atores, são tecnicamente viáveis e apresentam custos razoáveis.

O **fluxo político** tem lógica peculiar: a lógica da atividade política em si. Negociações, barganhas, coalizações, troca de favores – são utilizados para persuasão e obtenção de consenso. Três itens influenciam o fluxo político: O **clima/humor nacional** corresponde ao momento em que grande número de pessoas, ao mesmo tempo, concordam com uma situação. **Forças políticas organizadas** – refere-se aos grupos de pressão acerca de determinado tema. **Mudanças dentro do governo** – legislatura, gestores e pessoas da equipe de governo.

De acordo com a literatura, quando houver convergência dos três fluxos o “tema” entra na

agenda governamental e na agenda decisória. Essa convergência é denominada **janela da política ou janela de oportunidade**, visto que contempla: o reconhecimento de um problema; a existência de solução apropriada e condições políticas favoráveis.

**Atenção 1** □ A janela política/de oportunidade reflete o momento adequado para a entrada de um tema na agenda governamental.

**Atenção 2** □ Para adentrar a **agenda decisória** é preciso convergência dos três fluxos – para integrar a **agenda governamental** basta convergência do fluxo de problema e fluxo da política.

Para Daniela Oliveira (2011), o empreendedor de políticas tem um papel fundamental quando as janelas se abrem, são eles que **promovem a conexão** dos fluxos independentes.



### 16.5.2 Processo/Ciclo de Políticas Públicas

Desde a década de 1950, o **processo/ciclo** de política pública, vem sendo utilizado para explicar como a política pública é concebida, escolhida, executada e avaliada.

Como regra, uma política pública é configurada e ganha identidade **a partir de um conjunto de decisões** que definem e instituem normas e regras gerais abstratas (leis, decretos, acordos, convênios, tratados etc.) que irão pautar comportamentos e ações de atores individuais e coletivos (decisões administrativas, autorizações, subsídios, etc.) para geração de resultados concretos destinados a solucionar problemas que justificaram sua constituição.

O processo/ciclo de políticas públicas que apresentamos a seguir é reprodução do modelo disponível na página da ENAP<sup>81</sup> – acrescido do momento zero, complementos, destaques e adaptações nossas:

□ **O momento zero é o da definição do Problema:** há a identificação e delineamento inicial da situação-problema que determinará a definição dos objetivos da política pública.

□ **O primeiro momento é o da agenda** ou da inclusão de determinado pleito ou necessidade social na agenda, na lista de prioridades, do poder público. A “inclusão na agenda” designa o estudo e a explicitação do conjunto de processos que conduzem os fatos sociais a adquirirem status de “problema público”, transformando-os em objeto de debates e controvérsias políticas na mídia. Frequentemente, a inclusão na agenda induz e justifica uma intervenção pública legítima sob a forma de decisão das autoridades públicas.

**Atenção 1** □ Sem ao menos um ator importante o tema/problema não fará parte dos debates na arena pública; não fará parte da agenda pública.

**Atenção 2** □ Nem todos os temas da agenda são objeto de decisão. Os temas objetos de decisão integram uma subagenda denominada **Agenda Decisória**.

□ **O segundo momento é o da elaboração**, que consiste na identificação e delimitação de um problema atual ou potencial da comunidade, a determinação das possíveis alternativas para sua solução ou satisfação, a avaliação dos custos e efeitos de cada uma delas e o estabelecimento de prioridades.

A elaboração de políticas pode ser um **processo racional** baseado em etapas, que vão desde a formulação do problema e avaliação de alternativas até a implementação. Nessa visão o problema é técnico, pode haver conflitos positivos, mas o clima deve ser consensual, e o processo pode ser controlado. Na elaboração **como atividade política** incontornável, as percepções e interesses dos atores estão sempre presentes e a implementação tornar-se-á atividade problemática: a política é

vista como barganha, o meio ambiente é conflitivo e o processo caracteriza-se pela diversidade e pelas limitações.

**Atenção** ▣ Para muitas situações existem soluções prontas; o sistema político optará por uma ou pela combinação das alternativas apresentadas.

▣ **O terceiro momento é o da formulação**, que inclui a seleção e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro.

**Atenção** ▣ Não confunda elaboração com formulação: a **elaboração** é uma pré-condição para a decisão política, enquanto que a **formulação** é a decisão política com a norma jurídica de formalização (se necessária).

▣ **O quarto momento é o da implementação**, constituída pelo planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política. Trata-se da **preparação para pôr em prática** a política pública, a elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la.

A implementação tem como entrada a decisão tomada e tem a tarefa de traduzir a política em objetivos práticos, criando as precondições necessárias à sua execução. São estruturados sistemas de gestão, alocados e organizados recursos humanos, disponibilizados recursos materiais, aplicadas soluções tecnológicas, implementados sistemas de controle e de monitoração.

O modelo de implementação Top Down apregoa que as decisões e o controle ocorrem de cima para baixo. O modelo Bottom up vê o processo de baixo para cima e considera a colaboração de quem está próximo da ação.

▣ **O quinto momento é o da execução**, que é o conjunto de ações destinadas a atingir os objetivos estabelecidos pela política. É pôr em prática efetiva a política, é a sua realização. Essa etapa inclui o estudo dos obstáculos, que normalmente se opõem à transformação de enunciados em resultados, e especialmente, a análise da burocracia.

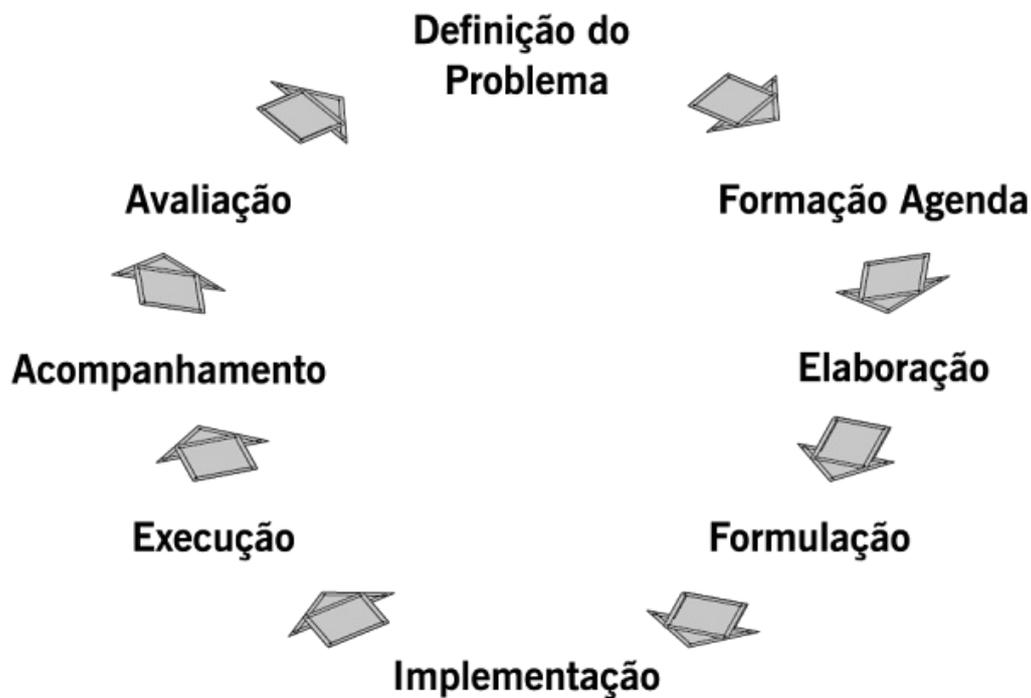
**Atenção** ▣ Não confunda implementação com execução: a **implementação** é pré-condição para a execução, cria condições favoráveis e contém o plano que guiará a execução, enquanto que a **execução** é a efetiva ação, é o pôr em prática a decisão política.

▣ **O sexto momento é o acompanhamento**, que é o processo sistemático de supervisão da execução de uma atividade (e de seus diversos componentes), que tem como objetivo fornecer a informação necessária para introduzir eventuais correções a fim de assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos.

**Atenção** ▣ O acompanhamento é atividade sistemática de monitoramento da execução **em tempo real**, visando resolver problemas e assegurar a continuidade da execução.

▣ **O sétimo momento é o da avaliação**, que consiste na mensuração e análise, a posteriori, dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, especialmente no que diz respeito às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas.

A avaliação fornece critérios objetivos para decisões quanto à manutenção, encerramento ou aperfeiçoamento da política pública.



Ciclo/Processo de Políticas Públicas.

Harold Dwight Lasswell (1956; 1971) apresentam um modelo cíclico composto pelas seguintes **fases**: inteligência ou obtenção e processamento de informações; promoção ou defesa em debates abertos; prescrição ou formulação de normas e estatutos; invocação ou implementação provisória regras prescritas; aplicação ou caracterização final; avaliação; e conclusão.

**Atenção 1** □ Os momentos/etapas/estágios do ciclo/processo não são independentes, mas inter-relacionados e/ou concomitantes.

**Atenção 2** □ É comum as bancas utilizarem **apenas algumas etapas** para definir o ciclo e/ou mesclar etapas com o conteúdo das etapas. A resposta certa não poderá inverter a sequência apresentada.

**Atenção 3** □ De maneira simplificada, o processo/ciclo pode ser visto como: elaboração, implementação e avaliação.

É importante destacar que **a realidade é bem mais complexa que o processo/ciclo de política**; este reflete apenas uma estrutura, uma proposta lógica de passos racionais – que dependerão dos interesses e do poder dos atores, da vontade política dos governos e da capacidade da administração pública em utilizar instrumentos de governança e participação social, construindo parcerias/acordos com vistas a obter eficiência no desempenho e eficácia nos resultados.

**Atenção** □ É indispensável à leitura do Capítulo 13, Ciclo de Gestão, em especial do **PPA, principal instrumento de planejamento governamental para as políticas públicas**, contendo também as etapas de implementação, monitoramento, avaliação e revisão.

### 16.5.3 Conceitos de Avaliação de Políticas Públicas<sup>82</sup>

A avaliação corresponde ao ato de avaliar; **é uma forma de apreciação/análise**. A avaliação de políticas e programas constitui uma das principais ferramentas gerenciais no que se refere a proporcionar maior qualidade ao gasto público e obter melhores resultados na ação governamental.

**A avaliação, no PPA**, é um processo contínuo e participativo de aperfeiçoamento da administração pública federal, sob a perspectiva de resultados para o cidadão. É uma etapa do ciclo de políticas públicas e gestão governamental e visa melhorar o desempenho dos programas e promover o aprendizado das equipes gerenciais, além de prestar contas ao Congresso Nacional e à sociedade.

O Manual de Avaliação do MPOG afirma que a avaliação pode ser tipificada em razão do seu

propósito, a qual pode abranger os aspectos da formulação, do desenho, da coleta de informação, da interpretação de dados, da comunicação e da utilização. **O referido manual apresenta as definições mais utilizadas no que se refere à avaliação:**

- **Quanto à temporalidade**, a avaliação pode ser caracterizada como: **ex-ante**, realizada antes do início de implementação de um programa, onde é necessário projetar o que aconteceria com algumas características da população beneficiária caso o programa fosse executado, comparando os custos e benefícios da iniciativa com as alternativas disponíveis à sua implantação; e **ex-post**, realizada após consolidação ou na fase final de um programa. Normalmente mede resultados e impactos, exigindo levantamento de dados primários sobre o público-alvo, caso o programa não disponha de um sistema de monitoramento desenvolvido. Ex.: análise de processos, de resultados e de impactos.

**Atenção** □ A avaliação ex-ante contempla: a análise **custo-benefício**, que considera a relação monetária em que a política é viável se os benefícios forem maiores que os custos; e a análise **custo-efetividade**, nessa ótica a política viável é aquela que proporciona maior efetividade, que contempla o maior número de benefícios, em face dos recursos disponíveis.

- **Quanto ao objeto**, a avaliação pode ser caracterizada como: **de processo**, relativa à identificação dos aspectos da implementação (insumos, processos e produtos) que podem gerar ganhos ou perdas no atendimento às metas das ações do programa junto ao seu público-alvo; **de resultados**, relativa ao nível de transformação da situação a qual o programa se propõe a modificar. Expressa o grau em que os objetivos do programa foram alcançados; e **de impacto**, que busca conhecer os efeitos produzidos pelo programa em algum(uns) aspecto(s) da realidade afetada pela sua existência, geralmente relacionando-se a resultados de médio e longo prazo e visa à identificação, compreensão e explicação das mudanças nas variáveis e nos fatores relacionados à efetividade do programa.
- **Quanto à execução**, a avaliação pode ser caracterizada como: **interna**, realizada dentro da organização onde se localiza o programa, conduzida por unidade administrativa diferente da executora, sendo que para o PPA, onde se aplica uma autoavaliação, os trabalhos são realizados pela própria equipe responsável pela gestão do programa; e **externa**, realizada por instituições externas, o que tende a apresentar maior credibilidade junto ao público usuário da informação por utilizar padrões mais rígidos e neutros de análise.

Acrescente-se, ainda, os seguintes conceitos: **avaliação formativa**; consiste na avaliação realizada no decorrer de um programa/projeto/ação, com a finalidade de aperfeiçoá-lo: atua no momento da implementação para identificar se a execução está ocorrendo de acordo com o planejado; e, **avaliação somativa**; refere-se à avaliação final de um programa/projeto/ação com a finalidade de julgá-lo: tem como objetivo principal analisar a eficácia e a efetividade quanto aos resultados obtidos. Ex.: avaliação ex-post.

Por fim, a avaliação pode analisar – individualmente ou em conjunto – diferentes aspectos como: economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, legalidade, equidade, sustentabilidade, nível de satisfação, etc.

**Atenção** □ A finalidade essencial da avaliação, **no curto prazo**, é apoiar a tomada de decisão quanto à alocação de recursos, e, **no médio prazo**, servir de instrumento para a promoção da aprendizagem institucional. **Na visão democrática**, a finalidade é proporcionar transparência quanto às ações dos governos e gestores públicos.

Em políticas públicas a compreensão do termo interesse é essencial. Rua (2009) define **interesse** como “qualquer valor considerado importante, útil ou vantajoso, moral, social ou materialmente”.

Os interesses podem ser: **objetivos:** são interesses defendidos por classes sociais, grandes grupos organizados em agremiações sociais e políticas para atendimento das respectivas necessidades. Ex.: interesse de empresários em obter lucro, dos empregados em obter melhores salários, dos políticos em obter votos, etc.; **subjetivos:** são interesses vinculados à satisfação de necessidades individuais ou pessoais. Ex.: a satisfação ou insatisfação pessoal com o desempenho de um político, o interesse por determinada atividade profissional ou de lazer, etc.

A busca de defesa de interesses **origina a ação com fins de satisfazer necessidades**. Na satisfação de necessidades residem as justificativas para a própria ação política, com fins de obter legitimidade perante a sociedade. **Essas necessidades podem ser: materiais:** são necessidades relacionadas às necessidades básicas – como alimentação, moradia, saúde etc. – e aos desejos de posse e ostentação material, como bens móveis e imóveis, dinheiro etc.; **ideais:** são necessidades relacionadas a desenvolvimento intelectual, cultural e a convicções religiosas e políticas. São meios de atendimento de tais necessidades: participação de cultos religiosos, debates políticos, eventos culturais etc.

Os meios utilizados pelos cidadãos para satisfação de interesses e manifestação de necessidades podem ter bases em relações pautadas por cooperação ou competição: **Cooperação:** é a articulação harmônica entre indivíduos ou grupos para obtenção de benefícios comuns. São relações do tipo “**ganha-ganha**”, que emergem de trabalhos voluntários, de ações cooperativas etc.; **Competição:** é a articulação baseada em disputa por recursos escassos para obtenção de maiores benefícios individuais ou grupais. São relações do tipo “**ganha-perde**” oriundas de disputas eleitorais, por recursos orçamentários etc.

Numa situação de **cooperação ideal** o consenso se sobressai como natural, enquanto que na **competição extrema** há permanência de desacordos e conflitos: Situação de **Consenso:** concordância ou uniformidade de opiniões da maioria ou da totalidade de membros de uma coletividade sobre pensamentos, sentimentos, crenças etc.; Situação de **Conflito:** profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes. Representa o grau de confronto de interesses para obtenção de um resultado que represente vantagem para uns e desvantagem para outros. **Até certos limites, o conflito é aceitável**, entretanto, a partir de certo nível, exige que medidas sejam adotadas para minimizá-los ou eliminá-los para que seja mantido um equilíbrio social administrado.

Desse conjunto de características que pautam as relações individuais e grupais na sociedade surge o **Estado/Governo como instância político-administrativa** sob a qual se desenvolve articulação entre interesses objetivos e subjetivos, defesa de necessidades materiais e ideais, em relações de cooperação ou competição, em que vigorem condições de consenso ou conflito.

Com a estrutura organizacional do aparato estatal (Órgãos e Entidades) e pela ação empreendida pelos agentes políticos que agem em seu nome, **ao Estado cabe a administração do conflito** por meio da coerção e da política: **Coerção:** é a repressão ou refreamento, mediante uso da força, de comportamentos considerados inoportunos, inadequados e ilegítimos, de acordo com o convencionalmente legalmente pela sociedade; **Política:** é o meio de administração de recursos de poder com finalidade de resolver pacífica ou harmoniosamente questões em que interesses são articulados conflituosamente. Na visão de Maria Rua (2009), a política destina-se à resolução pacífica dos conflitos.

Os elementos definidos acima, **articulados conjuntamente**, são essenciais para todo o processo de concepção e gestão de políticas públicas. Portanto, a gestão de política pública é bem mais ampla e complexa que o gerenciamento de negócios privados.

## 16.7. Políticas públicas, democracia, participação social, governança, descentralização, gestão local

A complexidade das políticas públicas tem originado **iniciativas pontuais**, fragmentadas e descontinuadas no tempo, em face das constantes mudanças decorrentes de influências políticas e da incapacidade de resolver consistentemente os problemas que são postos pela sociedade para o Estado e para a Administração Pública. Essa é a imagem da política pública transmitida pelos meios de comunicação.

No Brasil **vigora e está em desenvolvimento um regime democrático**. Princípios democráticos refletem profundamente no modo como as políticas públicas são desenvolvidas e implementadas. Em regimes democráticos é importante considerar que existem condições essenciais a serem observadas e respeitadas no que tange à gestão de interesses públicos por meio de políticas públicas.

O s **fundamentos democráticos** que contextualizam e parametrizam o desenvolvimento de políticas públicas são: **a)** o jogo político ocorre com base em regras preestabelecidas, haja vista que as ações e decisões políticas são pautadas direta ou indiretamente por regras constitucionais; **b)** as eleições são periódicas e têm como base o sufrágio (voto) universal – logo, constituem fontes de manifestação de preferências e escolhas do eleitorado sobre amplos programas de governo de políticas públicas; **c)** os mandatos dos eleitos são limitados temporalmente e quanto ao alcance de decisões e ações, o que exige a definição de consistentes linhas de ação, preferencialmente, institucionalizadas em legislação e instrumentos orçamentários de longo prazo para que as políticas públicas tenham continuidade; **d)** a prevalência da vontade da maioria da população, limitada por regras preestabelecidas, é que determinará que tipos de políticas públicas serão priorizadas em cada governo; **e)** a oposição tem participação legítima do jogo político e deve ter condições de assumir o poder por meio do voto popular – logo, sempre terá importância o seu papel de crítica sobre como estão sendo conduzidas políticas públicas e como propositora de diferentes agendas a serem cumpridas caso venha a assumir o poder; **f)** os representantes são responsáveis frente ao eleitorado, de modo que ao cidadão sempre caberá o direito de cobrar a criação de novas políticas públicas de seu interesse e pela eficiência e eficácia das já existentes; **g)** os clássicos direitos civis (direito à vida, liberdade, segurança, igualdade, dentre outros) são garantidos – logo, exigem ações concretas dos governantes para manutenção de políticas públicas permanentes para que os cidadãos os desfrutem na sua plenitude.

Os elementos acima ganharam força na condução dos interesses públicos, principalmente a partir dos fundamentos da **Reforma Gerencial de 1995**. Com a Reforma Gerencial houve claro delineamento sobre o papel da administração pública e o perfil de atuação do Estado na gestão de políticas públicas. Nessa concepção **a administração pública não se restringe** à execução de rotinas ou ao gerenciamento de órgãos públicos: ela é **bem mais ampla** que isso, compreende a estrutura organizacional do Estado, em seus três poderes. **O Estado**, por sua vez, é **mais abrangente**, compreende também o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território.

■ Sobre a reforma Gerencial de 1995, ler Capítulo 4, item 4.7. Para entender a estrutura e organização do Estado/Governo/Administração ler Capítulo 1.

Portanto, a concepção, a implementação e a avaliação de políticas públicas devem ser balizadas pelos condicionantes de um regime democrático. A gestão pública deixa de ser voltada para somente rotinas e procedimentos burocráticos internos **para se colocar também como meio** para

que governantes, políticos, administradores e sociedade a utilizem para viabilização de políticas públicas capazes de fortalecer a democracia por meio da elevação dos níveis de justiça social e fomentar o desenvolvimento econômico sustentável.

A ampliação das discussões e a abertura de espaços para novos participantes com influências na concepção e implementação de políticas públicas **deve ser regra na democracia**, pois “se democracia é participação dos cidadãos, uma participação insuficiente debilita-a” (Bobbio et al., 1998).

**Por que a participação é tão importante no processo de formação de políticas públicas?** Porque a falta de participação torna difícil para os agentes públicos e governantes perceberem demandas não expressas pelo número reduzido de cidadãos que se manifestam nas esferas políticas. Essa falta de percepção dos problemas enfrentados pela sociedade fragiliza a produção legislativa que regula a distribuição de recursos entre grupos na sociedade. Numa situação como essa, existe a tendência de que os recursos públicos sejam direcionados para os poucos cidadãos que participam dos processos políticos de elaboração de políticas públicas em detrimento da maioria da população não participante, o que gera falta de legitimidade dos governos perante a sociedade (Bobbio et al, 1998).

Assim, como o nosso sistema é democrático, não há alternativa diferente para compreender as políticas públicas e utilizá-las para fazer cumprir o que constitucionalmente foi determinado. Veja a importância da participação que vem sendo atribuída na elaboração do Plano Plurianual federal e de alguns estados e municípios. **É o cidadão e a sociedade civil organizada obtendo um espaço para priorizar a alocação de recursos orçamentários em políticas que consideram prioritárias.**

Antes de ser vista como coisa de políticos, **a política deve ser compreendida por servidores públicos, agentes políticos e cidadãos**, para que consigam se instrumentalizar, se capacitar e se articular com eficiência com vistas a planejar e executar ações públicas capazes de encontrarem um mínimo de legitimidade, eficiência e eficácia perante a sociedade. Como a **Administração Pública trabalha para o público**, não pode esperar, principalmente dos que detêm cargos com capacidade decisória, que “um chefe” diga o que e como fazer política pública. **Desenvolver políticas públicas é, portanto, atividade que envolve políticos, administradores e servidores públicos, e cidadãos.**

No processo de transformação de modos de governo centralizado para governos mais descentralizados, a governança passou a significar um modo de governo distinto do modelo de controle hierárquico, característico do Estado intervencionista. A acepção atual de governança diz respeito a um novo estilo de governo, distinto do modelo de controle hierárquico. Está relacionada a governos que atuam procurando maior grau de cooperação e de interação entre o Estado e os atores não estatais em redes decisórias mistas situadas na intersecção entre o espaço público e o espaço privado (Procopiuk e Frey, 2007).

▣ Sobre governança e nova governança pública, ler Capítulo 5, item 5.2.

A governança expande o foco para incluir atores públicos, privados e da sociedade civil como componentes essenciais do processo de governo (Ansell, 2007). Na nova governança a abertura de espaços e de canais institucionais para ampliação da participação nos processos de concepção e implementação de políticas públicas é consequência lógica no processo de fortalecimento da democracia brasileira.

**Atenção** ▣ A nova governança pública representa um novo modo de governar: mais democrático, mais participativo, mais descentralizado e com maior número de atores participantes.

A gestão pública brasileira vive um intenso processo de transformação, ainda sob a influência

principal da redemocratização do país e da reforma do Estado, que tem na descentralização um de seus eixos principais para aproximação da ação pública das reais aspirações da sociedade (Shommer, 2005).

No **âmbito local**, surgem tendências de crescente constituição de estruturas organizacionais em forma de rede envolvendo organizações estatais, não governamentais e privadas para atuarem cooperativamente em contextos de múltiplas e sobrepostas jurisdições. As relações entre tais organizações têm fundamentos que vão além de simples relações contratuais. Num processo de negociação contínua em longos períodos tende a haver formação de laços sociopolíticos em que a confiança entre os atores assume papel relevante; logo, as relações se diferenciam substancialmente daquelas constituídas em regras puras de mercado (Ansell, 2000; Smith, 2007).

▣ Sobre Rede nas Políticas Públicas, ler Capítulo 7, item 7.2.1.1.

Nessa linha, estudos têm mostrado que o resgate da importância do município na definição e condução de políticas públicas e na gestão do território está, cada vez mais, exigindo a concepção de novas formas de intervenção voltadas ao atendimento das necessidades locais, assim como a incorporação de uma multiplicidade de novos atores na articulação dos interesses da comunidade. A qualidade da gestão local passa a depender da capacidade de obtenção de equilíbrios dinâmicos nas articulações entre atores internos, integrantes do próprio poder público, e externos, oriundos da iniciativa privada ou da sociedade em geral, participando da concepção e implementação de políticas públicas (Rosa, 2007).

As estruturas locais de governança são vistas mais como iniciativas orgânicas que mecanicistas,<sup>83</sup> logo, a forma de gestão de iniciativas locais tende a ser descentralizada e distribuída. Esta lógica da governança leva à constituição de configurações únicas de conjuntos de atores em torno de projetos específicos. Os projetos, neste caso, apresentam a peculiaridade de ir além da atuação das organizações e, ao mesmo tempo, serem conduzidos sob uma lógica própria de gestão desenvolvida em espaço de intersecção de condicionantes do setor público e do setor privado local (Ansell, 2000).

Nessa nova perspectiva de condução das atividades estatais, **no Brasil apostou-se no controle social** realizado por meio de comissões/conselhos de cidadãos para avaliação da qualidade de serviços, possibilitando, deste modo, influir nas mudanças da gestão dos equipamentos sociais. A gestão de serviços tende a ser deixada a cargo da comunidade, das organizações não governamentais ou mesmo de especialistas e voluntários, com patrocínio parcial de empresas com objetivos de melhorar sua imagem e evitar efeitos negativos dos problemas sociais que pudessem atingi-las. Ao Estado caberia manter o funcionamento e controle dessas políticas por meio de uma burocracia preparada para tal função (Abrucio, 1999).

Com a Reforma do Estado de 1995 foi dado início ao processo de **publicização**, como incentivo à constituição de organizações híbridas de propriedade pública não estatal, submetidas ao controle social, para ocupar o espaço compreendido entre o Estado e a sociedade para prestação de serviços sociais e competitivos (Bresser Pereira 2000). A **publicização**, para Rua (2009), “é uma das estratégias de um novo modelo de administração pública baseado em alianças entre o Estado e a sociedade”.

Nesse sentido, a chamada Lei do Terceiro Setor (Lei nº 9.790/1999), instituiu o **Termo de Parceria** como instrumento de regulação das relações entre o poder público e as entidades qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público. O objetivo foi formar vínculos de cooperação entre as partes, para o fomento e a execução de políticas públicas e de atividades de interesse público. Além disso, essa lei **reforçou a atuação dos Conselhos de Políticas**

**Públicas** nos diferentes níveis de governo ao determinar a necessidade de consultas a eles quanto à intenção de firmar Termos de Parceria com organizações privadas e do terceiro setor.

▣ Sobre terceiro setor, Termo de Parceria, Oscip, ler Capítulo 1, item 1.3.3.3.

Um **ponto positivo** nesse processo de descentralização da gestão de políticas públicas foi **instituição e ampliação da atuação dos conselhos** como espaços públicos (não estatais). Isso sinalizou para a possibilidade de representação de interesses coletivos na cena política e na definição da agenda pública, apresentando um caráter híbrido, uma vez que são, ao mesmo tempo, parte do Estado e da sociedade (Carneiro, 2002). Esses conselhos, como canais institucionalizados de participação política, de controle público sobre a ação governamental, de deliberação legalmente aceita e de publicização das ações do governo, marcam uma reconfiguração das relações entre Estado e sociedade que, idealmente, busca a corresponsabilização quanto ao desenho, monitoramento e avaliação de políticas públicas (Carneiro, 2002).

Ao lado de vários outros conselhos já institucionalizados que figuram como arena de manifestação da sociedade civil dentro de um novo espaço “público não estatal” de interseção entre Estado e a Sociedade, a Lei de Responsabilidade Fiscal ampliou as instituições democráticas, ao trazer a figura dos Conselhos de Gestão Fiscal. Tais conselhos são integrados por representantes do Estado, além de contar com a presença do Ministério Público e entidades representativas da sociedade, que têm como função a promoção de avaliação continuada da gestão. Embora com funcionamento ainda precário, esses conselhos se apresentam como instrumentos de controle social sobre o Estado ao viabilizarem um canal de participação da população na formulação, implementação e no controle da execução de políticas públicas mais concatenadas com as demandas dos segmentos sociais a que se destinam.

Os conselhos de políticas públicas funcionam como uma espécie de fórum para negociação e captação de demandas de grupos sociais, possibilitando a participação pública de segmentos menos representativos. As **principais dificuldades enfrentadas pelos conselhos** são: a desigualdade de condições entre seus participantes; a ausência de garantia de que suas decisões sejam efetivamente implementadas; e ausência de instrumentos jurídicos que imponham ao Poder Executivo o cumprimento das decisões emanadas dos conselhos.

Não obstante a precariedade, os conselhos como bem explicitam Pinho, Iglesias e Souza (Pinho et al, 2006), representam arranjos que podem vir a viabilizar caminhos para maior proximidade dos cidadãos em direção à formulação e implementação de políticas públicas, bem como da prestação de serviços pelo governo.

**Atenção** ▣ Esses conselhos existem nas políticas públicas mais bem estruturadas. Têm amparo legal com atribuições definidas e atuam mais no planejamento e fiscalização. Em regra são paritários (50% de participantes públicos e 50% não públicos), e nem todos são obrigatórios.

O aumento das atividades associativas voluntárias propiciou a distribuição mais equitativa de serviços do governo, e o fortalecimento da cidadania e da democracia no Brasil. Exemplo disso foi a criação de mais de 170 projetos de orçamento participativo instalados, a instalação de cerca de 5000 conselhos de saúde, e de milhares de comissões de planejamento urbano (Avritzer, 2006). Além disso, são realizadas audiências públicas em diferentes âmbitos dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário para tratar de assuntos que afetam interesses coletivos.

No contexto das políticas há mudanças na concepção sobre a natureza dos serviços prestados e novas propostas são aplicadas para fazer frente a novos desafios, como a ampliação de espaços de

cidadania, com atenção a minorias excluídas, aliadas à ampliação e reconstrução da esfera de atuação dos governos locais dentro de um processo de reconstrução da esfera pública, orientado para a democratização da gestão das políticas públicas (Farah, 2001).

A **democracia brasileira vai, assim, deixando de ser uma democracia de elites para se transformar em uma democracia de opinião pública** na qual já podem ser percebidas características da democracia participativa ou republicana, na medida em que se multiplicam os processos participativos oriundos de organizações da sociedade civil, sejam elas públicas não estatais, de controle e advocacia social, ou corporativas, como associações representativas de interesses e sindicatos (Bresser Pereira, 2004). Nesse sentido, os governos locais assumem assim um papel de coordenação e de liderança, mobilizando atores governamentais e não governamentais e procurando estabelecer um processo de ‘concertação’ de diversos interesses e de diferentes recursos em torno de objetivos comuns. Através dos novos arranjos institucionais assim constituídos tende a crescer a perspectiva de sustentabilidade de políticas públicas que, de outra forma, poderiam sofrer solução de continuidade a cada mudança de governo. O enraizamento das políticas em um espaço público que transcende a esfera estatal reforça a possibilidade de políticas de longo prazo, com repercussões sobre a eficiência e a efetividade das políticas implantadas (Farah, 2001).

Não obstante os conselhos e a formação de novos arranjos de governança e de gestão pública, ainda persistem profundamente arraigadas culturalmente tendências de condução dos interesses públicos “a portas fechadas”. Os espaços efetivos para os cidadãos se fazerem presentes ainda, por um lado, são bastante diminutos e, por outro, a maioria dos cidadãos ainda não detêm suficiente clareza sobre os seus direitos em relação à administração e aos administradores públicos.

## 16.8. Outros aspectos de Políticas Públicas

▣ **Instituições Públicas.** Quase todas as políticas públicas são executadas por instituições públicas. Essas **instituições têm papel decisivo**: influenciam as decisões com seu poder, condicionam as decisões com sua estrutura, limitam as decisões com suas normas, e impõem seu estilo próprio de agir. Portanto, as instituições influenciam na escolha, na forma e na implementação das políticas públicas. Instituições, políticos, gestores e servidores **não são neutros**: cada um tem seus interesses e nem sempre esses interesses são harmônicos.

**Atenção** ▣ As instituições impõem limites e procuram moldar o comportamento dos atores na direção que lhes interessa.

É comum abordar o aspecto da racionalidade nas instituições: A **racionalidade substantiva** utiliza valores absolutos e preocupa-se com a efetividade dos resultados, mas nessa ótica **os fins não justificam os meios**. É utilizada por políticos e refere-se à ética da convicção. Na **racionalidade instrumental**, funcional ou da conveniência, **os fins justificam os meios**. Nessa ótica os valores não são absolutos (os valores são conscientes), e busca-se selecionar os melhores meios que possibilitem alcançar os resultados desejados. É típica das Organizações e refere-se à ética da responsabilidade.

▣ **Pluralismo e Elitismo.** O **pluralismo** admite a existência de diversos grupos de poder e pressão e entende que as soluções podem ser diferentes para os mesmos problemas. O pluralismo beneficia as minorias organizadas. O **Elitismo** compreende a tese de que apenas poucas pessoas detêm o poder, definem e controlam as políticas públicas com a finalidade de obter vantagens. É a denominada elite dominante, em que os interesses da população são relegados a um segundo plano.

▣ **Carona.** Em políticas públicas, carona é aquele cidadão que se beneficia das políticas públicas sem ter concorrido para isso. Ex.: políticas de preservação do meio ambiente, de controle da qualidade do ar, etc. Carona também é o cidadão que não paga os impostos que financiam a produção de bens/serviços pelo Estado e mesmo assim utiliza esses bens/serviços produzidos. Ex.: serviços de saúde, de educação etc.

O carona é irracional do ponto de vista da sociedade, mas racional sob a ótica do indivíduo/carona, visto que os cidadãos procuram obter os melhores benefícios com um mínimo de custo ou esforço.

O carona também se aplica a entes estatais como **Estados-membros e Municípios**. Ex.: Investir menos em programas sociais para não atrair beneficiários de outros entes, ou, até mesmo, forçar cidadãos da comunidade a buscar atendimentos em outros Municípios e/ou Estados-membros.

▣ **Empresário Político.** São empresários/atores de origem diversa que têm disposição e recursos para investir em políticas públicas que lhes favoreçam ou gerem algum benefício. O empresário pode ser um político (eleito ou não), jornalistas, lobistas, servidores públicos, acadêmicos, etc.

**Atenção** ▣ O empresário político, em regra, não é um comercial/industrial.

▣ **Equilíbrio Interrompido.** Utiliza-se esse termo para explicar as políticas públicas que são implementadas por longos períodos, mas que em determinado momento são interrompidas em face de instabilidades que provocam mudanças nas políticas anteriores.

▣ **Tipos de Demandas.** Jose Pereira (2006) considera três tipos de demandas: as **demandas novas** resultam do surgimento de novos atores políticos ou de novos problemas; as **demandas recorrentes** se referem a problemas não resolvidos ou mal resolvidos, que retornam com frequência ao debate e à agenda governamental; e as **demandas reprimidas** contemplam problemas já existentes que não foram considerados problemas, mas apenas um “estado de coisas”.

# Controle da Administração Pública

Com o advento do Decreto-Lei nº 200/1967, **a atividade de controle foi elevada à condição de “princípio fundamental” da Administração Pública** (art. 6º, V). Esse mesmo decreto estabeleceu, no art. 13, que o controle das atividades da Administração Federal deverá ser **exercido 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.

O mesmo Decreto-Lei nº 200/1967, sabiamente estabeleceu, em seu art. 14, que **a atividade de controle não deve ser realizada**: quando for puramente formal, ou quando o custo seja evidentemente superior ao risco.

De maneira simples, **sujeitam-se ao controle os atos** (unilateral ou bilateral; administrativos e de gestão), **os resultados**, além, é claro, do patrimônio público. A Administração Pública pratica atos materiais (meros atos de execução) e atos administrativos propriamente ditos. **Os primeiros não produzem efeitos jurídicos**, enquanto que **os segundos produzem efeitos jurídicos imediatos**, visto que, expressando a vontade da Administração, transferem, modificam, extinguem ou adquirem direitos ou obrigações.

**Os atos administrativos possuem os seguintes requisitos**: competência, finalidade, forma, motivo e objeto. **Possuem também os seguintes atributos**: presunção de legitimidade, autoexecutoriedade, imperatividade e tipicidade. **Há diferença entre ato perfeito, válido e eficaz**: **perfeito** é o ato que contém todos os requisitos necessários a sua formação; **válido** é o ato que, além de apresentar todos os requisitos necessários, encontra-se em conformidade com a lei; e **eficaz** é o ato que, além de ser perfeito e válido, não se encontra pendente de nenhuma condição suspensiva (está apto a produzir efeitos imediatos).

Esses atos administrativos têm, portanto, presunção de legitimidade, pelo fato de a Administração ser obrigada a respeitar o princípio da legalidade. No entanto, eles **podem ser questionados tanto pelos administrados quanto pela própria Administração**.

Matias Pereira (2009) define os seguintes **objetos de controle**:

contas de gestores de recursos públicos e contas de governo; gestão de recursos orçamentários e extraorçamentários; atos/contratos administrativos (inclusive licitações); aplicação de recursos descentralizados/repassados; arrecadação e renúncia de receita; transferências constitucionais e legais; desestatizações (privatização, concessão, autorização); atos de pessoal e declarações de bens/rendas; programas de governos e políticas públicas; cumprimento da lei de responsabilidade fiscal; obras públicas e patrimônio público.

**Os resultados sujeitos ao controle**, são as consequências dos atos administrativos e de gestão, que, formalmente, são demonstrados no **relatório de gestão anual**, que abrange a totalidade da gestão do Órgão/Entidade, e no **processo de contas** que conterà as demais peças necessárias à análise da conformidade e do desempenho da gestão (no âmbito federal são definidas pelo TCU,

ano a ano, através de decisão normativa).

Há um grande número de **pessoas que devem se submeter à prestação/tomada de contas** perante o órgão competente, conforme descrito no art. 70, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988:

Art. 70, Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária. (grifos nossos)

Portanto, **o dever de prestar contas é indissociável do exercício da função pública**, sempre que envolver utilização, arrecadação, guarda, gerenciamento ou administração de bens e valores públicos.

**Atenção** ▣ Os agentes públicos que se encontram sujeitos ao controle são bem mais amplos que as pessoas sujeitas à prestação de contas descritas no art. 70 da CF/1988 – visto que todo agente público está submetido a controle, mas nem todos encontram-se obrigados a prestar contas.

Por tratar da coisa pública, que afeta diretamente os administrados e a própria Administração, a Administração Pública está sujeita a controles de fiscalização, correção e orientação, realizados por ela mesma e pelos poderes Legislativo e Judiciário. **Todas as esferas administrativas de todos os poderes encontram-se sujeitas a esse controle**, visto que não só o Poder Executivo, mas também o Legislativo e o Judiciário exercem a função administrativa – o Poder Executivo de forma ampla, e os demais poderes apenas no que se refere a sua autoadministração.

O controle da Administração Pública é composto por um conjunto de instrumentos legais que permitem a fiscalização, orientação e revisão da atuação administrativa. **A Administração Pública está sujeita a controles, porque ela não é titular da coisa pública** – a titularidade pertence ao povo –, portanto, o gestor da Administração Pública está gerindo coisa alheia e, por isso, deve prestar contas de sua atuação aos órgãos competentes e à sociedade.

O **objetivo do controle** da Administração Pública é garantir que ela atue em conformidade com a legislação vigente e, assim, cumpra a sua missão de realizar o objetivo maior do Estado: promover o bem comum da coletividade. Portanto, o principal controle exercido sobre a Administração Pública é o controle de legalidade – a atividade administrativa deve sempre estar em conformidade com a lei.

**Atenção** ▣ O principal controle que incide sobre a Administração Pública é o controle de legalidade.

Maria Sylvia Z. Di Pietro (2010) **define o controle da Administração Pública como** o poder de fiscalização e correção que sobre ela exercem os órgãos dos poderes Judiciário, Legislativo e Executivo, com o objetivo de garantir a conformidade de sua atuação com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico.

Ressalte-se que não só aspectos como a legalidade e a legitimidade são objetos de controle sobre a atuação administrativa, mas também são verificadas a conduta funcional dos agentes públicos e o respeito aos direitos dos administrados. Numa visão ampla, o controle verificará também aspectos de eficiência, eficácia, efetividade, economicidade, aplicação de subvenções, renúncia de receitas, adequação e alcance dos objetivos e metas, e a sustentabilidade das ações.

### 17.1. Ministério Público, CNMP e CNJ

Ainda como introdução ao estudo do controle na Administração Pública, convém lembrar o controle exercido pelo Ministério Público, pelo CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público – e pelo CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

O Ministério Público não faz parte da estrutura de nenhum dos três poderes, e detém autonomia financeira e administrativa. A Constituição Federal de 1988 define o Ministério Público como uma instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Dentre as **funções constitucionais descritas no art. 129 da Magna Carta, destaca-se a de** “zelar pelo efetivo respeito dos Poderes Públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados nesta Constituição, promovendo as medidas necessárias a sua garantia”.

Além de órgão singular no combate à corrupção, **a atuação do Ministério Público visa a assegurar que a atuação administrativa:** ocorra em conformidade com as normas, respeite os direitos dos administrados, e que haja prestação de contas dos recursos utilizados. O inquérito civil, a ação civil pública e a ação de improbidade administrativa são instrumentos utilizados nesse sentido.

O Ministério Público exerce uma espécie de “controle externo” da Administração Pública no que se refere a: denúncias de crimes cometidos por autoridades públicas; improbidade administrativa; e defesa dos interesses coletivos e difusos.

Ressalte-se que o Ministério Público, que atua junto aos Tribunais de Contas, não faz parte da estrutura do Ministério Público stricto sensu, mas pertence à estrutura do Tribunal de Contas onde atua, a ele se aplicando as disposições pertinentes a direitos, vedações e forma de investidura, segundo o contido no art. 130 da CF/1988.

Diferente é a atuação do Conselho Nacional do Ministério Público e do Conselho Nacional de Justiça – que exercem apenas um **controle interno:** da atuação administrativa e financeira; do cumprimento dos deveres de procuradores e juízes; e, ainda, zelando pela observância do art. 37 da CF – cada um em sua área de competência: o CNMP no Ministério Público e o CNJ no Poder Judiciário.

## 17.2. Classificação e conceitos dos controles

### 17.2.1. Quanto à origem

Quanto à origem o controle pode ser: interno ou externo.

- **Controle interno:** é aquele exercido dentro de cada Poder, sobre os atos por ele praticados. Esse controle verifica a legalidade dos atos praticados, a conformidade da execução orçamentária face os orçamentos aprovados, a correta utilização do dinheiro público, bem como auxilia o Tribunal de Contas em sua missão institucional.

É um controle desempenhado por **órgãos de controle** como a CGU – Controladoria-Geral da União; por **departamentos de controle interno** existentes no interior dos diversos órgãos e entidades públicas; e também pelo **superior hierárquico**.

A Controladoria-Geral da União, através da IN nº 01/2001, **definiu o controle interno administrativo como:**

um conjunto de atividades, planos, rotinas, métodos e procedimentos interligados, estabelecidos com vistas a assegurar que os objetivos das unidades e entidades da Administração Pública sejam alcançados, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

O Coso (órgão internacional de auditoria) aborda em seu conceito os **objetivos do controle interno:** garantir a efetividade e eficiência nas operações; garantir a confiabilidade nos relatórios financeiros; e garantir o atendimento às leis e aos regulamentos aplicáveis.

O Manual de Contabilidade Pública classifica os Controles Internos em: **operacional** – relacionado às ações que propiciam o alcance dos objetivos da entidade; **contábil** – relacionado à

veracidade e à fidedignidade dos registros e demonstrações contábeis; e **normativo** – relacionado à observância da regulamentação pertinente.

**O controle interno é amplo**, pois abrange o controle de legalidade e o controle de mérito. É **predominantemente preventivo**, e sua finalidade encontra-se descrita na Constituição Federal, art. 74:

Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de:

I – avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;

II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de Direito Privado;

III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;

IV – apoiar o controle no exercício de sua missão institucional.

§ 1º. Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária. (grifos nossos)

#### Controle Interno

- ▣ Amplo (Legalidade e mérito)
- ▣ Preventivo (Predominantemente)

• **Controle externo:** é aquele realizado pelo Congresso Nacional com o auxílio do Tribunal de Contas da União e, eventualmente, por outro Poder ou pelo MP. De acordo com Hely Lopes Meirelles, “é o que se realiza por órgão estranho à administração responsável pelo ato controlado”. Como exemplos, Meirelles cita a apreciação das contas do Executivo e do Judiciário pelo Legislativo; a auditoria do Tribunal de Contas sobre a efetivação de determinada despesa do Executivo; a anulação de um ato do Executivo pelo Legislativo ou pelo Judiciário. Para Maria Sylvia Zanella Di Pietro, “é externo o controle exercido por um dos poderes sobre o outro; como também o controle da Administração direta sobre a indireta”.

O que define o controle externo é a realização do controle feita por **um poder sobre outro poder** (ou pelo Ministério Público). Essa segunda parte do conceito de Maria Sylvia “controle da Administração direta sobre a indireta” é questionável e não há consenso entre os autores.

Para Luiz Henrique Lima (2011), “o objeto do controle externo são os atos administrativos em todos os poderes constituídos nas três esferas de governo e os atos de gestão de bens e valores públicos”.

**Atenção** ▣ Quando se referir à natureza contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial – a **titularidade do controle externo pertence ao Congresso Nacional**, mas é exercida com o auxílio do Tribunal de Contas da União, que detém uma série de competências exclusivas, descritas no art. 71 da CF/1988.

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

I – apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

II – julgar as 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 público;

III – apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, 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;

IV – realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas Unidades Administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;

V – fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;

VI – fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;

VII – prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;

VIII – aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

IX – assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;

X – sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

XI – representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.

§ 1º. No caso de contrato, o ato de sustação será adotado diretamente pelo Congresso Nacional, que solicitará, de imediato, ao Poder Executivo as medidas cabíveis.

§ 2º. Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito.

§ 3º. As decisões do Tribunal de que resulte imputação de débito ou multa terão eficácia de título executivo.

§ 4º. O Tribunal encaminhará ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades.

**O controle externo popular** pode ser exercido por entes institucionalizados (Conselhos, por exemplo) ou não institucionalizados (associações/grupos informais, ou diretamente pelos cidadãos). Por meio do controle popular **busca-se deslocar o controle dos atos administrativos o mais próximo possível da ação**, como forma de garantir a correta aplicação dos recursos públicos e melhorar a eficácia das ações governamentais – ao mesmo tempo em que se fortalece a cidadania, pela participação direta de instituições e cidadãos no controle da coisa pública.

O controle social é o conjunto de meios de intervenção acionado pelos cidadãos ou grupos sociais com vistas a impedir e desestimular os comportamentos contrários às normas, ou restabelecer as condições de conformação (Bobbio, 1998).

**O controle popular (ou social)** compreende os mecanismos de controle que a sociedade dispõe para fiscalizar a atuação do Estado. Vários artigos constitucionais possibilitam e fomentam o controle externo popular.

Art. 5º, LXXIII – Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de 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 do ônus da sucumbência.

Art. 31, § 3º – As contas dos Municípios ficarão, durante sessenta dias, anualmente, à disposição de qualquer contribuinte, para exame e apreciação, o qual poderá questionar-lhes a legitimidade, nos termos da lei. A lei de responsabilidade fiscal (art. 49) estende este controle a todos os cidadãos: 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, para consulta e apreciação pelos cidadãos e instituições da sociedade.

Art. 74, § 2º – Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União. (grifos nossos)

**O controle social fortalece o controle formal-legal** realizado pelos órgãos competentes, e leva o cidadão a participar ativamente da vida pública, não só fiscalizando a atuação dos governos e combatendo a corrupção, mas também como forma de reduzir a distância entre o discurso e o

desempenho do Governo e as reais necessidades dos cidadãos e da comunidade.

**O povo, o cidadão, é o titular da coisa pública**, e como tal tem a faculdade e o dever de fiscalizar a Administração Pública, para que a sua atuação resulte em benefício da coletividade.

As **novas tecnologias da informação e comunicação** surgem como facilitadoras do controle social pelo cidadão e pela sociedade, no momento em que disponibilizam uma vasta gama de informações (24h por dia) sobre a utilização dos recursos públicos e demais atos de governo, de livre acesso a todos e em tempo real ou quase real.

#### 17.2.2. Quanto ao momento

Quanto ao momento, o controle pode ser: prévio, concomitante ou subsequente (preventivo, sucessivo ou corretivo).

• **Controle prévio ou preventivo** – segundo Hely Lopes Meirelles, “é o que antecede a conclusão ou operatividade do ato, como requisito para a sua eficácia”.

Como o nome sugere, esse controle tem finalidade preventiva e “**antecede à conclusão**” do ato. É realizado com vistas a impedir a prática de ato ilegal, irregular, ou que esteja em desacordo com o interesse público. Exemplos: a liquidação da despesa para oportuno pagamento; a autorização do Senado Federal para a União, o Estado-membro ou o município contrair empréstimo externo; concessão de liminar em Mandado de Segurança etc.

Luiz Lima (2011) considera que esse controle é, essencialmente, realizado pela auditoria interna ou pelos sistemas de controle interno da organização, que orientam os gestores e agentes a corrigir falhas e adotar os procedimentos recomendáveis.

• **Controle concomitante ou sucessivo** – de acordo com Hely Lopes Meirelles, “é todo aquele que acompanha a realização do ato para verificar a regularidade de sua formação”.

**O controle concomitante atua em tempo real**: no momento em que a Administração pratica o ato (fiscalização de serviço público) ou imediatamente após (monitoramento da execução orçamentária). Exemplo: a realização de auditoria durante a execução do orçamento (auditoria de acompanhamento); o seguimento de um concurso pela Corregedoria competente; a fiscalização de um contrato em andamento; etapas de um procedimento licitatório etc.

Esse controle, segundo Luiz Lima (2011), “é exercido, via de regra, por provocações externas à organização: denúncias, representações, auditorias, solicitações de órgãos de controle e do Ministério Público”.

• **Controle subsequente ou corretivo** – é aquele realizado após a prática do ato controlado, tenha ou não produzido seus efeitos.

**Sua finalidade é rever os atos praticados**, com o intuito de corrigir eventuais defeitos, proceder sua anulação ou atestar sua eficácia. Seus termos característicos são: anulação, aprovação, homologação etc. Exemplos: julgamento das contas pelo Tribunal de Contas; homologação de licitação; controle de ação via Poder Judiciário etc.

**É o mais utilizado**, “tem o objetivo de proceder a avaliações periódicas, como nas prestações anuais de contas, e possui conteúdo corretivo e, eventualmente, sancionador” (Luiz Lima, 2011).

**Atenção** □ Entre o controle prévio, o concomitante e o subsequente, este último é o mais utilizado.

#### 17.2.3. Quanto ao aspecto

Quanto ao aspecto a ser monitorado, o controle pode ser: de legalidade ou de mérito.

• **Controle de legalidade** – tem como finalidade verificar a conformidade do ato ou procedimento administrativo com as normas vigentes no ordenamento jurídico.

**Entenda-se norma legal em sentido amplo**, abrangendo disposições constitucionais, leis, decretos, instruções normativas etc. Esse controle pode ser exercido pela Administração, pelo Legislativo ou pelo Judiciário. **A diferença é que** a Administração o exerce de forma ampla (de ofício ou por provocação); o Legislativo se limita aos casos expressos na Constituição; e o Judiciário tem que ser provocado mediante ação judicial.

Controle de **Legalidade**

- ▣ Administração – de forma Ampla
- ▣ Legislativo – nos casos previstos na CF
- ▣ Judiciário – Mediante ação judicial

O controle de legalidade ocorre da seguinte maneira: existe uma norma vigente e um ato praticado – compara-se o ato praticado com a norma – para confirmá-lo ou apontar-lhe alguma ilegalidade. Se o ato for ilegal, **será anulado**, e seus efeitos retroagirão a sua origem (ex tunc). Se o ato contiver vício sanável, ele **poderá ser convalidado** pela Administração (desde que não acarrete prejuízos ao interesse público ou a terceiros).

**Atenção** ▣ O controle de legalidade é o principal controle exercido sobre a Administração Pública, que em toda a sua atuação sujeita-se aos mandames da lei.

• **Controle de mérito** – analisa a conveniência e a oportunidade da prática do ato administrativo, e tem a finalidade de comprovar a eficiência e o resultado do ato controlado.

É um controle exercido pela própria Administração de forma ampla, e de forma restrita pelo Legislativo (julgar anualmente as contas prestadas pelo Presidente da República, apreciar os relatórios sobre a execução dos planos de governo; fiscalizar e controlar, diretamente ou por qualquer de suas casas, os atos do Poder Executivo, incluídos os da Administração indireta (art. 49, IX, X, CF/1988).

Esse tipo de controle não pode ser exercido pelo Poder Judiciário, consoante jurisprudência de nossos tribunais. Decisão do TJ-SP expressa de maneira inequívoca esse entendimento:

Ao Judiciário é vedado, no exercício do controle jurisdicional, apreciar o mérito dos atos administrativos, para dizer do acerto, da justiça, da utilidade, da moralidade etc., de cada procedimento. Não pode o juiz substituir-se ao administrador; compete-lhe, apenas, contê-lo nos estritos limites da ordem jurídica ou compeli-lo a que os retome (TJSP, REO 165.977).

**Atenção** ▣ O Poder Judiciário poderá interferir, se sob o aspecto do mérito estiver oculta alguma ilegalidade, **mas jamais poderá ser analisada pelo Poder Judiciário a “conveniência e oportunidade” do ato praticado.**

No âmbito da **discricionariedade** administrativa o Judiciário poderá analisar também a “**razoabilidade/proporcionalidade**” dos atos – para aferir se os meios utilizados foram adequados aos fins pretendidos; se foram razoáveis e proporcionais –, **mas será um controle sobre a legalidade/legitimidade**<sup>84</sup> do ato e **não sobre o mérito** administrativo.

Caso o ato em questão revele-se inoportuno, inconveniente ou contrário ao interesse público, ele **pode ser revogado** pela própria administração, mas não anulado; pois revoga-se o que é inoportuno e inconveniente e anula-se o que é ilegal. Nesse caso, os efeitos valerão a partir do momento da revogação (ex-nunc).

Controle de **Mérito**

Controle de **Legalidade**

- ▣ Ato Administrativo
- ▣

Revogação

Anulação

Efeitos não retroagem

Retroagem à Origem

#### 17.2.4. Quanto à amplitude

Quanto à amplitude o controle pode ser: hierárquico ou finalístico.

- **Controle hierárquico** – é aquele que decorre da hierarquia administrativa, em que os órgãos e agentes inferiores são subordinados aos órgãos e agentes superiores. É caracterizado por termos como supervisão, fiscalização, coordenação, orientação, revisão, aprovação ou avocação.

É um controle interno, **realizado de forma ampla e permanente**, que verifica aspectos de legalidade e de mérito, e pode reavaliar todos os aspectos do ato praticado; e permite decidir pela manutenção, convalidação, rescisão ou anulação do ato praticado.

No Controle hierárquico um poder não poderá interferir em outro poder, visto que a hierarquia é necessariamente interna. Por exemplo: o controle que as chefias exercem sobre seus subordinados.

**Atenção** □ O controle hierárquico é necessariamente interno.

Cabe destacar que o controle hierárquico **também se aplica à Administração indireta**, quando, **dentro de sua estrutura interna**, as autoridades superiores fiscalizam/controlam os atos das autoridades inferiores e dos demais servidores do quadro administrativo.

- **Controle finalístico** – é o controle que os órgãos da Administração direta exercem sobre as entidades da Administração indireta.

É utilizado na execução das políticas públicas (programas de governo), incidindo sobre as entidades vinculadas da Administração indireta e entidades autônomas, quanto à eficiência na execução dos programas e no alcance das metas, e quanto à conformidade com as normas (tutela).

Muitas vezes esse controle é denominado **tutela** ou **supervisão ministerial**: ampara-se na vinculação e não na subordinação. Trata-se de um **controle restrito**, haja vista a autonomia que possui a Administração indireta. Por isso, depende de norma legal que o autorize e determine os meios e aspectos a serem controlados.

**Atenção** □ O controle finalístico depende de norma legal para ser exercido.

#### 17.2.5. Quanto aos órgãos

Quanto aos órgãos que exercem o controle, podem ser: administrativos, legislativos ou judiciais.

##### 17.2.5.1. Controle administrativo

Controle administrativo é o **controle realizado pela própria Administração**, de forma ampla. Para Maria Sylvia Z. Di Pietro (2010),

controle administrativo é o poder de fiscalização e correção que a Administração Pública (em sentido amplo) exerce sobre sua própria atuação, sob os aspectos de legalidade e mérito, por iniciativa própria ou mediante provocação.

Esse controle administrativo, **também denominado autotutela ou autocontrole**, é realizado diretamente pela própria Administração, e abrange os três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário – no que se refere às atividades administrativas desses poderes. Abrange tanto a Administração direta quanto a Administração indireta, e incide sobre suas próprias atividades administrativas, com vistas a sua confirmação, anulação, revogação ou alteração.

Com fundamento no princípio da legalidade e da predominância do interesse público sobre o privado, através desse controle, a Administração Pública **pode anular diretamente os atos ilegais**, e quando se tratar de atos legais, mas inoportunos, inconvenientes ou ineficientes, **poderá revogá-los ou alterá-los** – e eventualmente convalidá-los. A **convalidação** de ato administrativo encontra-se

prevista na Lei nº 9.784/1999 (Lei do Processo Administrativo),

Art. 55: “em decisão na qual se evidencie não acarretarem lesão ao interesse público nem prejuízos a terceiros, os atos que apresentarem defeitos sanáveis poderão ser convalidados pela própria Administração”.

### **O STF reconheceu esse poder da Administração editando a Súmula nº 473:**

A Administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornem ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial.

O controle administrativo refere-se a uma **espécie de controle interno** que a Administração exerce sobre seus atos, agentes e atividades. **Inserese não apenas como poder, mas também como um dever** de autotutela que a Administração Pública deve exercer sobre ela mesma. Quando esse controle incidir sobre entidades da **Administração indireta, denomina-se tutela**, e limita-se aos itens previstos em lei, sob pena de afrontar a autonomia dessas entidades.

Controle Administrativo

- ▣ Na Administração Direta – **Autotutela**
- ▣ Sobre a Administração Indireta – **Tutela**

### **Meios de controle administrativo**

O controle administrativo abrange a fiscalização hierárquica, a supervisão ministerial e os recursos administrativos.

• **Fiscalização hierárquica.** É o controle que decorre da hierarquia administrativa, em que os órgãos inferiores encontram-se subordinados aos superiores. É caracterizada por termos como supervisão, fiscalização, coordenação, orientação, revisão, aprovação ou avocação.

**Tem como finalidade orientar, coordenar ou corrigir as atividades dos órgãos e seus agentes.** Esse tipo de fiscalização deve ser contínua e independe de provocação. **É um dever atribuído ao superior hierárquico:** dever de fiscalizar a execução das atividades desempenhadas por seus subordinados, e corrigi-las sempre que não estiverem em conformidade com a lei ou com os padrões operacionais do ente público.

• **Supervisão ministerial.** É a supervisão exercida pelo Ministro de Estado (ou equivalente nos estados e municípios) sobre todos os órgãos da Administração Federal, direta ou indireta, **com exceção** dos órgãos submetidos diretamente à supervisão do Presidente da República.

A supervisão ministerial compreende a responsabilidade de orientação, coordenação e controle das atividades de todos os órgãos e entidades subordinados ou vinculados ao respectivo Ministério.

De acordo com o art. 25 do Decreto-Lei nº 220/1967, esse controle tem como objetivo:

- I – assegurar a observância da Legislação federal;
- II – promover a execução dos programas do Governo;
- III – fazer observar os princípios fundamentais da atividade administrativa;
- 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 dinheiro, valores e bens públicos;
- IX – acompanhar os custos globais dos programas setoriais de governo a fim de alcançar uma prestação econômica de serviço;
- 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

**Atenção** □ A supervisão ministerial alcança tanto a Administração direta quanto a indireta. **A direta de forma ampla** (hierárquico e finalístico) e a **indireta de forma restrita** (apenas o finalístico).

- **Recursos administrativos.** São os meios colocados à disposição dos administrados, a fim de forçar o reexame do ato pela própria Administração que o praticou ou pela autoridade superior.

Incidem sobre as decisões internas da Administração, e podem ser interpostos pela própria Administração quando o interesse público o exigir, mas **os casos mais comuns são interpostos por particulares e/ou servidores que discordam da decisão administrativa.** Devem conter a exposição dos fatos e os fundamentos da ilegalidade ou inadequação da decisão proferida. Nesse caso, trata-se de **recurso provocado**, e, quando interposto pela própria Administração, teremos o **recurso de ofício.**

De acordo com a Lei nº 9.784/1999 (Lei do Processo Administrativo) a decisão do recurso também deve ser fundamentada diretamente pelo julgador, ou amparada em parecer emitido pela assessoria competente: **o que não pode** é existir decisão sem a exposição dos motivos, sob pena de invalidação.

**Atenção** □ Os recursos administrativos abrangem: a representação, o pedido de reconsideração e o recurso hierárquico.

**A representação corresponde a uma denúncia feita por agente público.** Segundo Hely Lopes Meirelles,

é a denúncia formal e assinada de irregularidades internas ou de abuso de poder na prática de atos da Administração, feita por quem quer que seja a autoridade competente para conhecer e coibir a ilegalidade apontada.

Alguns autores fundamentam a representação no art. 5º, XXXIV, da CF/1988, no direito de petição, que garante ser a todos assegurado, independentemente do pagamento de taxas, o direito de petição aos poderes públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder.

**Atenção** □ **Para os servidores federais trata-se de um dever**, expresso na Lei nº 8.112/1990, art. 116, XII: “representar contra ilegalidade, omissão ou abuso de poder”.

Recentemente, com a Emenda Constitucional nº 45/2004, surgiu também a representação ao STF, que os administrados poderão utilizar sempre que – não cabendo mais recurso administrativo – a decisão contrariar entendimento do STF manifestado em súmula vinculante.

**O pedido de reconsideração** é feito diretamente pelo interessado à autoridade administrativa que emitiu o ato ou proferiu a decisão, solicitando que o/a revogue, invalide, ou modifique. Esse pedido **só pode ser apresentado uma vez**, e dentro do prazo de cinco dias, devendo ser decidido pela autoridade administrativa em 30 dias.

**O recurso hierárquico** é o recurso interposto à autoridade superior que praticou o ato ou proferiu a decisão, solicitando o seu reexame tanto no que se refere à legalidade quanto ao mérito.

Pode ser subclassificado em recurso hierárquico próprio ou impróprio: **recurso hierárquico próprio** é aquele que decorre do poder hierárquico dentro do mesmo órgão, apenas dirigido à autoridade superior. O superior tem ampla liberdade na decisão do recurso (pode confirmar, modificar, anular ou revogar, total ou parcialmente, a decisão recorrida), e **pode, inclusive, agravar a decisão recorrida** (parág. único do art. 64 da Lei nº 9.784/1999); **recurso hierárquico impróprio** é aquele em que a autoridade competente para julgá-lo pertence a instância ou órgão estranho à Administração que praticou o ato. Exemplo: tribunais administrativos, chefes do

Executivo Federal, estadual ou municipal.

**Atenção** □ Somente é possível utilizar o recurso hierárquico impróprio se ele estiver previsto em norma legal, especificando as condições de sua utilização e os casos cabíveis.

Por fim, a **Reclamação Administrativa** pode ser utilizada em várias situações, por servidor público ou particular, **para questionar/expressar oposição** a atos da Administração que contrariem direitos/interesses do Administrado; em regra, o autor visa obter a correção de um erro administrativo que lhe causou prejuízo, ou o reconhecimento de um direito.

#### Coisa julgada administrativa

**Não existe coisa julgada administrativa**, visto que somente o Poder Judiciário é que pode proferir decisão que, após transitada em julgado, caracteriza a coisa julgada. No âmbito administrativo, a expressão coisa julgada **significa apenas** que, dentro da esfera administrativa, não é possível alterar a decisão, pois já tramitou o máximo admissível no âmbito da Administração.

Sobre o assunto, Maria Sylvia Z. Di Pietro ensina que “a expressão coisa julgada, no Direito Administrativo, não tem o mesmo sentido que no Direito Judiciário. Ela significa apenas que a decisão se tornou irretratável pela própria Administração”.

Assim, sempre é possível recorrer ao Poder Judiciário quando esgotadas as vias administrativas, ou ainda que cabíveis recursos administrativos. O Poder Judiciário detém a última palavra e pode alterar qualquer decisão administrativa que cause lesão ou ameaça a direito dos administrados ou à própria Administração (art. 5º, XXXV, CF/1988).

**Atenção** □ Não existe coisa julgada administrativa, visto que sempre é possível acionar o Poder Judiciário, que proferirá a decisão final.

#### 17.2.5.2. Controle legislativo

Controle legislativo é o **controle que o Poder Legislativo exerce sobre alguns atos praticados pela Administração Pública**. Ele é exercido pelo Congresso Nacional, Senado Federal, Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas e Câmara dos Vereadores. Poderá, ainda, em alguns casos, ser exercido por comissões parlamentares.

Esse controle encontra-se **limitado às hipóteses previstas na Constituição Federal**, haja vista constituir uma exceção à separação dos poderes (art. 2º da CF/1988: são poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário), e pode ser **dividido em**: controle político e controle financeiro.

#### Controle político

Essa espécie de controle, segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro, abrange aspectos ora de legalidade, ora de mérito, apresentando-se, por isso mesmo, como de natureza política, já que vai apreciar as decisões administrativas sob o aspecto inclusive da discricionariedade, ou seja, da oportunidade e conveniência diante do interesse público.

Existem os seguintes **meios** pelos quais o controle político é exercido.

- **Participação na função administrativa.** Existem competências exclusivas do Congresso Nacional e do Senado Federal, que lhes asseguram o direito de participar da função administrativa realizada pelo Executivo (arts. 49 e 52 da CF/1988). Esta participação caracteriza controle da atividade administrativa, uma vez que, da apreciação, resulta aprovação ou rejeição.

Essas decisões são materializadas em forma de decreto-legislativo ou resolução. **Exemplos:**

resolver definitivamente sobre tratados, acordos ou atos internacionais que acarretem encargos ou compromissos gravosos ao patrimônio nacional (art. 49, I); aprovar o estado de defesa e a intervenção federal, autorizar o estado de sítio, ou suspender qualquer uma dessas medidas (art. 49, IV); fiscalizar e controlar, diretamente, ou por qualquer de suas casas, os atos do Poder Executivo, incluídos os da Administração indireta (art. 49, X); ao Senado Federal compete, por exemplo, aprovar a escolha de magistrados e de ministros do Tribunal de Contas da União (art. 52, III).

- **Comissão Parlamentar de Inquérito.** Possui poderes de investigação próprios das autoridades judiciais, além de outros previstos em seus regimentos. Esse controle objetiva apurar fato específico (com prazo certo) ocorrido na Administração Pública, direta e indireta.

O art. 58, § 3º, da Constituição Federal assim enuncia:

As comissões parlamentares de inquérito, que terão poderes de investigação próprios das autoridades judiciais, além de outros previstos nos regimentos das respectivas Casas, serão criadas pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, em conjunto ou separadamente, mediante requerimento de um terço de seus membros, para a apuração de fato determinado e por prazo certo, sendo suas conclusões, se for o caso, encaminhadas ao Ministério Público, para que promova a responsabilidade civil ou criminal dos infratores. (grifos nossos)

- **Pedido de informação.** Pode ser encaminhado pelas mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, conforme previsto no art. 50, § 2º, da Constituição Federal:

as mesas da Câmara dos Deputados e do Senado Federal poderão encaminhar pedidos escritos de informação a ministros de Estado ou a qualquer das pessoas referidas no caput deste artigo, importando em crime de responsabilidade a recusa, ou o não atendimento, no prazo de trinta dias, bem como a prestação de informações falsas.

- **Convocação de autoridade.** Este meio de controle exercido pela Câmara dos Deputados, pelo Senado Federal e por suas Comissões, encontra-se previsto no art. 50 da Constituição Federal:

a Câmara dos Deputados e o Senado Federal, ou qualquer de suas Comissões, poderão convocar ministro de Estado ou quaisquer titulares de órgãos diretamente subordinados à Presidência da República para prestarem, pessoalmente, informações sobre assunto previamente determinado, importando em crime de responsabilidade a ausência sem justificativa adequada.

- **Outros controles políticos.** Processar e julgar o Presidente e o Vice-Presidente da República nos crimes de responsabilidade, assim como os ministros de Estado e os comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica, nos crimes da mesma natureza conexos com aqueles; sustar os atos normativos do Poder Executivo que exorbitem do poder regulamentar ou dos limites de delegação legislativa; fixar por proposta do Presidente da República, limites globais para o montante da dívida consolidada da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

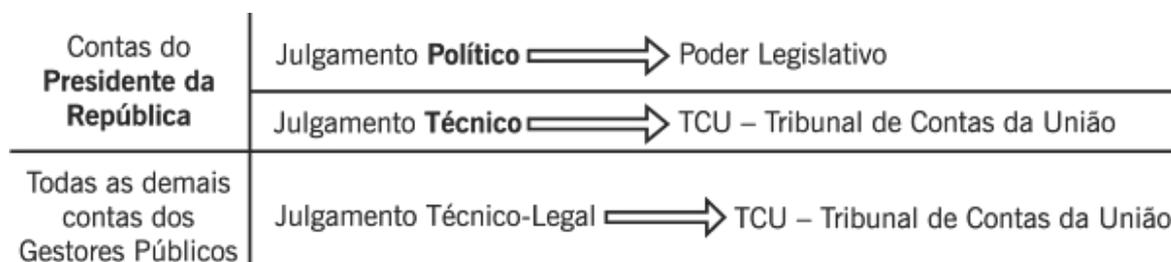
### 17.2.5.3. Controle financeiro

No controle financeiro existem competências exclusivas do Congresso Nacional, competências exclusivas do Tribunal de Contas da União, e também competências compartilhadas como o caso de sustação de contrato.

Exemplo de **competência exclusiva do Congresso Nacional é o julgamento das contas anuais prestadas pelo Presidente da República**, conforme art. 49, IX, da Constituição Federal, assim como apreciar os relatórios sobre a execução dos planos de governo.

**Atenção 1** □ Esse julgamento do Congresso Nacional é um **julgamento político** – posteriormente o TCU julgará essas contas utilizando-se de critérios legais e técnico-operacionais.

**Atenção 2** □ Exceto as contas do Presidente da República – todas as demais contas dos administradores públicos são julgadas pelo TCU, inclusive as do Senado e da Câmara dos Deputados (o poder legislativo não possui competência para julgar suas próprias contas).



- **Fiscalização contábil, financeira e orçamentária.** Essa espécie de controle encontra-se expressa nos arts. 70 e 71 da Constituição Federal.

CF/1988, Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da Administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária.

CONTROLE FINANCEIRO	
NATUREZA DO CONTROLE	ASPECTOS CONTROLADOS
Contábil	Legalidade
Financeira	Legitimidade
Orçamentária	Economicidade
Operacional	Aplicação de Subvenções
Patrimonial	Renúncia de Receitas

Natureza e Aspectos do Controle Financeiro.

Essa fiscalização é realizada com o **auxílio do Tribunal de Contas da União**. O TCU é um tribunal administrativo independente, vinculado – mas não subordinado –, ao Poder Legislativo, que detém competências próprias descritas no art. 71 da CF/1988.

Art. 71. O controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual compete:

I – apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em sessenta dias a contar de seu recebimento;

II – julgar as 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 daquelas que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público;

III – apreciar, para fins de registro, a legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na Administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, 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;

IV – realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de Comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas Unidades Administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e demais entidades referidas no inciso II;

V – fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe, de forma direta ou indireta, nos termos do tratado constitutivo;

VI – fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a estado, ao Distrito Federal ou a município;

VII – prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas Comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias

e inspeções realizadas;

VIII – aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei, que estabelecerá, entre outras cominações, multa proporcional ao dano causado ao erário;

IX – assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;

X – sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;

XI – representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.

§ 1º. No caso de contrato, o ato de sustação será adotado diretamente pelo Congresso Nacional, que solicitará, de imediato, ao Poder Executivo as medidas cabíveis.

§ 2º. Se o Congresso Nacional ou o Poder Executivo, no prazo de noventa dias, não efetivar as medidas previstas no parágrafo anterior, o Tribunal decidirá a respeito.

§ 3º. As decisões do Tribunal de que resulte imputação de débito ou multa terão eficácia de título executivo.

§ 4º. O Tribunal encaminhará ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatório de suas atividades. (grifo nosso)

**Atenção** □ **No caso de ato (unilateral), o TCU pode sustar diretamente, inclusive com aplicação de multa (arts. 57 e 58 da Lei nº 8.443/1992); no caso de contrato (bilateral), a competência é do Congresso Nacional – mas, se no prazo de 90 dias não forem adotadas as medidas, o TCU decidirá a respeito da sustação do contrato.**

## Controle judicial

Controle judicial **ou controle jurisdicional** é o controle exercido pelo Poder Judiciário sobre os atos e atividades administrativas dos três poderes. É um controle de legalidade que consiste em verificar a conformidade do ato praticado com os princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico.

É **predominantemente um controle realizado a posteriori** (subsequente), mas em casos especiais, como na concessão de liminar em mandado de segurança, será definido como um controle a priori (prévio).

O Poder Judiciário pode analisar também o aspecto da **moralidade**, e, excepcionalmente, poderá analisar a questão do mérito administrativo, se sob o aspecto do mérito estiver oculta alguma ilegalidade, ou mediante análise do **princípio da “razoabilidade”**. No entanto, **jamais poderá ser analisado pelo Poder Judiciário a “conveniência e oportunidade” do ato praticado**, visto que esta análise compete exclusivamente ao gestor público.

**Atenção** □ **O Poder Judiciário não atua de ofício, mas mediante provocação – e sua decisão pode ser de anulação, mas nunca de revogação de ato administrativo de outro poder (revogar é exclusivo da administração – e o Judiciário somente poderá fazê-lo, internamente e administrativamente).**

Nada pode “escapar” ao controle exercido pelo Poder Judiciário, conforme CF/1988, art. 5º, XXXV:

a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

## Instrumentos de controle judicial

São **instrumentos** ou **meios** de controle judicial: mandado de segurança individual; mandado de segurança coletivo; ação popular; ação civil pública; mandado de injunção; habeas data; habeas corpus; ação direta de inconstitucionalidade; medida cautelar; ação de inconstitucionalidade por omissão; ação declaratória de constitucionalidade.

A maioria desses instrumentos tem suas **finalidades** definidas no art. 5º da CF/1988, nos seguintes termos:

LXVIII – conceder-se-á habeas corpus sempre que alguém sofrer ou se achar ameaçado de sofrer violência ou coação em sua

liberdade de locomoção, por ilegalidade ou abuso de poder;

LXIX – conceder-se-á mandado de segurança para proteger direito líquido e certo, não amparado por habeas corpus ou habeas data, quando o responsável pela ilegalidade ou abuso de poder for autoridade pública ou agente de pessoa jurídica no exercício de atribuições do Poder Público;

LXX – o mandado de segurança coletivo pode ser impetrado por:

a) partido político com representação no Congresso Nacional;

b) organização sindical, entidade de classe ou associação legalmente constituída e em funcionamento há pelo menos um ano, em defesa dos interesses de seus membros ou associados;

LXXI – conceder-se-á mandado de injunção sempre que a falta de norma regulamentadora torne inviável o exercício dos direitos e liberdades constitucionais e das prerrogativas inerentes à nacionalidade, à soberania e à cidadania;

LXXII – conceder-se-á habeas data:

a) para assegurar o conhecimento de informações relativas à pessoa do impetrante, constantes de registros ou bancos de dados de entidades governamentais ou de caráter público;

b) para a retificação de dados, quando não se prefira fazê-lo por processo sigiloso, judicial ou administrativo;

LXXIII – qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de 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 do ônus da sucumbência. (grifos nossos)

**Atenção** ▣ Tanto no MS Coletivo como na Ação Popular ocorre a substituição processual; no entanto, o MS Coletivo protege direitos coletivos e direitos individuais homogêneos, enquanto que a Ação Popular protege direitos difusos.

A **ação civil pública** é um instrumento processual destinado a apurar responsabilidade por danos causados ao meio ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, e, ainda, para apurar infrações à ordem econômica. É muito utilizada pelo Ministério Público nos casos de crime de improbidade administrativa e para proteger direitos difusos da sociedade.

A **ação direta de inconstitucionalidade, a ação de inconstitucionalidade por omissão e a ação declaratória de constitucionalidade** inserem-se no tema controle de constitucionalidade. Haja vista os direitos e garantias contidos no texto constitucional, essas formas de controle visam aferir se os atos normativos da Administração estão em conformidade com o ordenamento jurídico-constitucional, ou, no caso de ADIn por omissão, se a omissão administrativa está impedindo a efetividade de norma constitucional.

A **Ação Direta de Inconstitucionalidade** tem como finalidade retirar o ato normativo do mundo jurídico, a **Ação Declaratória de Constitucionalidade** visa confirmar a constitucionalidade do ato normativo. Na **ADIn por omissão**, o interesse é outro: é dar efetividade à norma constitucional, com determinação para fazer em trinta dias (se depender da Administração Pública).

## Controle da Administração Pública

Quanto à ORIGEM	Interno	Órgãos Departamentos
	Externo	Legislativo + TCU
		Ministério Público
		Popular
Quanto a MOMENTO	Prévio/Preventivo	
	Concomitante/Sucessivo	
	Subsequente/Corretivo	
Quanto ao	Legalidade	

<b>ASPECTO</b>	<b>Mérito</b>	
<b>Quanto à AMPLITUDE</b>	<b>Hierárquico</b>	
	<b>Finalístico</b>	
<b>Quanto aos ÓRGÃOS</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Fiscalização Hierárquica</b>
		<b>Supervisão Ministerial</b>
		<b>Recursos Administrativos</b>
	<b>Legislativo</b>	<b>Controle Político</b>
		<b>Controle Financeiro</b>
	<b>Judiciário</b>	<b>Medida Cautelar; MS Individual; MS Coletivo; Ação Popular; AC Pública; M. Injunção; H. Data; H. Corpus; ADI; ADECON.</b>

Classificações do Controle da Administração Pública.

# Capítulo 18

## Exercícios

As questões indicadas com o selo **WEB** encontram-se comentadas em nosso site ([www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)), na página do livro.

### 18.1. Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração

- WEB 1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) Sobre a organização do Estado brasileiro, é correto afirmar que:**
- administrativamente, os Municípios se submetem aos Estados, e estes, por sua vez, submetem-se à União;
  - quando instituídas, as regiões metropolitanas podem gozar de prerrogativas políticas, administrativas e financeiras diferenciadas em relação aos demais Municípios do Estado;
  - quando existentes, os Territórios Federais gozam da mesma autonomia político-administrativa que os Estados e o Distrito Federal;
  - o Distrito Federal é a Capital Federal;
  - embora, por princípio, todos os entes federados sejam autônomos, em determinados casos, os Estados podem intervir em seus Municípios.
- 2. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Ao avaliar o fato de que a Constituição Federal de 1988 agregou complexidade ao desenho federativo brasileiro, reconhecendo o Município como ente federado, é incorreto afirmar que:**
- inicialmente, tal processo foi acompanhado por uma imensa descentralização de políticas públicas, pelo fortalecimento do poder local e por mecanismos pouco coordenados de relação vertical e horizontal entre os entes federativos;
  - assuntos que até então eram tratados apenas em nível nacional, ou mesmo estadual, tornaram-se parte integrante da agenda de muitos Municípios;
  - os constituintes de 1988 optaram pelo formato das competências concorrentes para a maior parte das políticas sociais brasileiras, combinando descentralização fiscal com descentralização de competências;
  - ao par da descentralização, a ausência de políticas de desenvolvimento regional acentuou as desigualdades locais e regionais observadas historicamente no país;
  - inicialmente, na medida em que os Estados se sentiam desobrigados de investir, grande parcela dos encargos acabou sendo assumida, de forma desorganizada, pelos Municípios.
- 3. (Esaf/Analista – MPOG/2008) Na civilização ocidental, os diversos aspectos do Estado moderno só apareceram gradualmente, quando a legitimidade passou a ser atribuída ao conjunto de normas que governava o exercício da autoridade. São características essenciais do Estado moderno todas as que se seguem, exceto:**
- um ordenamento jurídico impositivo;
  - a cidadania: relação de direitos e deveres;
  - o monopólio do uso legítimo da violência;
  - um quadro administrativo ou uma burocracia;
  - a jurisdição compulsória sobre um território.
- 4. (Cespe-UnB/Oficial de Chancelaria/MRE/2006) O federalismo baseia-se na união de coletividades políticas autônomas, sendo a Federação a união de entes federados.**
- 5. (Cespe-UnB/Técnico NS/MDS/2008) No modelo federativo brasileiro, os Municípios são entes da Federação, que recebem diretamente da CF numerosas competências comuns ou exclusivas, entre elas a de instituir e arrecadar tributos de sua área demarcada na Lei Fundamental.**
- 6. (Cespe-UnB/Técnico/TRT1/2008) Por constituírem a medida do modelo federativo brasileiro, os dispositivos constitucionais que disciplinam a competência legislativa são considerados pétreos, e por isso não podem ser modificados por emenda constitucional.**
- 7. (Cespe-UnB/Diplomacia/2008) A forma federativa de Estado é cláusula pétreia, o que impede que o Brasil se transforme em Estado unitário.**
- 8. (Cespe-UnB/Fiscal-AC/2006) Estado unitário é aquele em que não ocorre a chamada descentralização administrativa à mercê do poder central.**
- 9. (Cespe-UnB/Bombeiros-DF/2007) O termo União designa entidade federal de Direito Público interno, autônoma em relação às Unidades Federadas. A União distingue-se do Estado Federal, que é o complexo constituído da União, dos Estados, do DF e dos Municípios e dotado de personalidade jurídica de Direito Público internacional.**

- WEB 10. (Cespe-UnB/Auditor – ES/2008) A União é entidade federativa autônoma em relação aos Estados-membros e Municípios, e cabe a ela exercer as prerrogativas de soberania do Estado brasileiro ao representar a República Federativa do Brasil nas relações internacionais.**
- 11. (Cespe-UnB/Oficial – Rel. Ext./2006) O Ministério Público, que não faz parte da estrutura de nenhum dos poderes políticos, seja do Executivo, seja do Legislativo, seja do Judiciário, detém autonomia financeira e administrativa.**
- 12. (Cespe-UnB/Analista – STF/2008) A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil restringe-se aos Estados, Municípios e ao DF, todos autônomos nos termos da CF.**
- 13. (Cespe-UnB/Bombeiros-DF/2007) A Constituição Federal dispõe que a República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e do DF, constitui-se em Estado Democrático de Direito. Esses dizeres constitucionais definem a forma de estado e a forma de governo.**
- 14. (Cespe-UnB/Analista – TRT-RJ/2008) São poderes da União, dos Estados e do DF, independentes e harmônicos, o Legislativo, o Judiciário e o Executivo.**
- 15. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) A descentralização é uma forma de transferir a execução de um serviço público para terceiros, que se encontrem dentro ou fora da administração. A desconcentração é uma forma de se transferir a execução de um serviço público de um órgão para outro dentro da administração direta. Nesse sentido, a diferença entre descentralização e desconcentração está na amplitude da transferência.**
- 16. (Esaf/AFC – CGU/2004) O Brasil é um Estado organizado de forma Federativa; isto significa que as atribuições inerentes aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário são divididas em duas esferas de atuação: a Federal (União) e a estadual. Em relação a essas esferas, é incorreto afirmar que:**
- a) aos Estados e Municípios são atribuídas as ações de caráter local;
  - b) os Estados têm total autonomia para formulação e aplicação de suas políticas independentemente do poder central;
  - c) a cúpula dos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário formam o núcleo estratégico do Estado;
  - d) o critério de divisão de poderes entre a União e os Estados-membros é ao mesmo tempo funcional e territorial;
  - e) a Constituição da União e as leis federais determinam o escopo e alcance das constituições dos Estados Federados.
- 17. (FCC/Anal. Administrativo – MPU/2007) Em tema de Administração Pública é incorreto afirmar:**
- a) o Estado é constituído de três elementos originários e indissociáveis – Povo, Território e Governo soberano;
  - b) a organização do Estado é matéria constitucional no que concerne à divisão política do território nacional, à estruturação dos poderes, à forma de governo, ao modo de investidura dos governantes, aos direitos e às garantias dos governados;
  - c) cada órgão público, como centro de competência governamental ou administrativa, tem necessariamente funções, cargos e agentes, mas é distinto desses elementos, que podem ser modificados, substituídos ou retirados sem supressão da unidade orgânica;
  - d) na Federação Brasileira, as entidades estatais são técnica e unicamente a União e os Municípios;
  - e) agentes administrativos são todos aqueles que se vinculam ao Estado ou às suas entidades autárquicas e fundacionais por relações profissionais, sujeitos à hierarquia funcional e ao regime jurídico determinado pela entidade estatal a que servem.
- 18. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) O Estado do Bem-Estar Social, também denominado *Welfare State*, caracteriza-se:**
- a) pelo denominado “Estado mínimo”, com atuação apenas na preservação da propriedade e da segurança;
  - b) pela função de fomento da iniciativa privada nas áreas de interesse social, em substituição à atuação direta do Estado;
  - c) pela intervenção direta no domínio econômico, com vistas à produção de bens e serviços à população;
  - d) pela intervenção direta apenas em setores essenciais, como saúde e educação, e fomento à iniciativa privada para atuação em atividades próprias de mercado;
  - e) pelo “enxugamento” da máquina administrativa, busca de estabilidade fiscal e transparência nos gastos públicos.
- 19. (Professor José Carlos/2007) Concebido como responsável pela proteção social e garantidor da cidadania, o Estado do Bem-estar Social aparece como resposta à chamada “questão social”, isto é, conjunto de problemas que surgem como o processo de industrialização e as condições de trabalho urbano. Assinale a opção que descreve corretamente esse modelo de Estado:**
- a) o Estado do Bem-Estar Social pressupõe a implantação de um sistema de contribuições individuais equitativas, como forma de financiar a extensão dos serviços sociais a todos os cidadãos;
  - b) o Estado do Bem-Estar Social aparece como alternativas à política econômica de corte keynesiano, uma vez que busca assegurar aos cidadãos direitos sociais fundamentais, com educação, assistência médica e emprego;
  - c) o chamado *welfare state* busca resgatar a preocupação com a proteção à pobreza, relegada a um segundo plano pelos Estados liberais;
  - d) o Estado do Bem-Estar Social, consagrou os direitos sociais ao desvinculá-los da relação de assalariamento, estendendo-se a todos os cidadãos;
  - e) o *welfare state* procurou reafirmar a noção de responsabilidade social ao associar as contribuições individuais aos benefícios sociais obtidos.
- 20. (Esaf/AFC – STN/2005) Um dos mais importantes aspectos da discussão sobre a crise do Estado contemporâneo e sua transformação refere-se ao “Estado de Bem-estar Social”. Sobre esse tema, indique qual(is) item(ns) abaixo está(ão) correto(s), assinalando a opção correspondente.**
- I . Em resposta aos conflitos entre o capital e o trabalho no final do século XIX começou a surgir na Europa o Estado intervencionista, inicialmente envolvido com o financiamento e a administração de programas de seguro social a exemplo da Prússia de Bismarck.

**II . Desde a década de 1930, o Estado brasileiro vem adotando uma estratégia de Bem-Estar Social, caracterizada pela universalização dos direitos sociais e pela intervenção na economia como planejador, promotor do desenvolvimento e produtor direto, segundo o modelo de substituição de importações.**

**III . O princípio fundamental do Estado de Bem-estar Social é o da proteção universal, ou seja, independentemente da renda, todos os cidadãos, como tais, têm o direito de ser protegidos contra situações de dependência ou vulnerabilidade de curta ou longaduração.**

**IV . As primeiras formas de Estado de Bem-Estar Social visavam contra-arrestar o avanço do socialismo, por meio de políticas que conduziam a uma dependência do trabalhador frente ao Estado, estabeleciam novas bases de solidariedade e coesão social e asseguravam legitimidade necessária à estabilidade política.**

- a) Somente o item I está correto.
- b) Somente os itens I, III e IV estão corretos.
- c) Somente o item IV está correto.
- d) Somente os itens I e III estão corretos.
- e) Somente os itens I, II e III estão corretos.

**21. (Esaf/EPPG/MPOG/2005) Originado nos anos 1940, na Inglaterra, o Estado de Bem-estar (Welfare State) foi adotado por diversos países durante décadas. Indique a opção que expressa o princípio fundamental desse modelo assistencialista.**

- a) Apenas os cidadãos pertencentes às classes menos favorecidas teriam o direito de ser protegidos com o pagamento de dinheiro. Já os serviços públicos eram de livre acesso a todas as classes.
- b) Independentemente de sua renda, todos os cidadãos, como tais, teriam direito de ser protegidos apenas por meio de serviços públicos, como os das áreas de Saúde, Educação e Segurança.
- c) Somente os cidadãos desempregados teriam direito de ser protegidos com o pagamento de dinheiro ou com serviços. O conceito de ajuda ao cidadão estava pautado em uma noção calvinista do trabalho.
- d) Independentemente de sua renda, todos os cidadãos, como tais, teriam direito de ser protegidos por meio do pagamento de dinheiro ou com serviços públicos.
- e) Somente os contribuintes empregados, indivíduos incapazes e/ou aposentados teriam direito à ajuda do Estado. A política do pleno emprego restringia a assistência a desempregados.

**22. (FCC/Anal. Adm. – TRE-MS/2007) Compete privativamente à União, dentre outros assuntos, legislar sobre:**

- a) produção e consumo;
- b) direito eleitoral e do trabalho;
- c) previdência social, proteção e defesa da saúde;
- d) educação, cultura, ensino e desporto;
- e) juntas comerciais.

**23. (Esaf/APO/MPOG/2003) Na tipologia dos sistemas de governo leva-se em conta a estrutura de poder e as relações entre os vários órgãos dos quais a Constituição solicita o uso do poder. A seguir são apresentadas afirmações sobre os principais sistemas de governo. Selecione a sentença que define de forma correta os referidos sistemas.**

- a) O Presidencialismo é um sistema de governo republicano que, assentado em rigorosa separação de poderes, atribui ao Presidente da República grande parte da função governamental e a plenitude do Poder Executivo e parte do Legislativo (regulamentações e decretos) e Judiciário.
- b) No sistema parlamentar de governo o Poder Legislativo assume as funções do poder Executivo, criando um conselho de ministros entre os seus membros para a administração do Estado. O Presidente ou monarca tem apenas o papel de Chefe de Estado, representando o país perante outras nações.
- c) O princípio ou doutrina da separação dos poderes baseia a divisão dos poderes do governo em critérios funcionais e não territoriais, pressupondo não só a existência de funções distintas de governo, como também o seu desempenho por diferentes autoridades.
- d) No sistema parlamentar de governo o Poder Executivo é exercido pelo Chefe de Estado (monarca ou presidente) e por um governo cujo chefe, geralmente chamado de primeiro-ministro, é nomeado pelo Chefe de Estado, sendo o monarca, ou Presidente, responsável perante o Parlamento.
- e) Um traço comum entre o presidencialismo e o parlamentarismo é o poder que tem o Governo de dissolver o Parlamento.

**24. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) A clássica teoria da tripartição dos Poderes do Estado, concebida por Montesquieu e adotada no Brasil, não é absoluta, visto que a própria Constituição Federal de 1988 autoriza o desempenho, por Poder diverso, de funções que originalmente pertencem a determinado Poder.**

**25. (Original do autor) Identifique a resposta correta.**

- a) Autarquias e fundações públicas são juridicamente iguais e perseguem os mesmos ideais.
- b) Os consórcios públicos são entidades da administração indireta.
- c) Organizações Sociais integram a Administração Pública indireta e descentralizada.
- d) Empresa pública e sociedade de economia mista são regidas pelo Direito Privado.
- e) Cada entidade da Administração indireta é criada por lei ou instituída mediante decreto para uma finalidade específica, regidas por normas de Direito Público no caso de autarquias e fundações e por normas híbridas no caso das empresas públicas e sociedades de economia mista.

**26. (FCC/Analista – TRE-AM/2006) É correto afirmar que os órgãos públicos, a exemplo dos Ministérios, Secretarias estaduais e municipais:**

- a) se distinguem do Estado, por serem autônomas;
- b) são pessoas, sujeitos de direitos e obrigações;
- c) não têm personalidade jurídica;

- d) têm relação de representação com a vontade do agente público;
- e) têm relação interorgânica e não interpessoal ou intersubjetiva.

**27. (Esaf/Administrador – Enap/2006) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir: “..... integra o contexto geral do sistema político do..... e constitui-se de órgãos inseridos no.....”**

- a) A Administração Pública; Estado; Poder Executivo.
- b) A sociedade; Estado; Poder Legislativo.
- c) O Governo; Poder Judiciário; Estado.
- d) A Administração Pública; Poder Legislativo; Estado.
- e) A Administração Pública; Governo; Poder Legislativo.

**28. (Esaf/Técnico/MPU/2004) A Administração Pública é dividida em Administração direta e indireta. Fazem parte da Administração indireta:**

- a) as empresas públicas, as autarquias, as fundações públicas e os Ministérios;
- b) as fundações públicas, as secretarias de Estado, as autarquias e as sociedades de economia mista;
- c) os Ministérios, as Secretarias de Estado, as autarquias e as empresas públicas;
- d) as fundações públicas, as autarquias, as empresas públicas e as sociedades de economia mista;
- e) as Secretarias de Estado, as Secretarias municipais e as empresas públicas.

**29. (FCC/Analista-Administrativo/TRE-TO/2011) Considerando a Organização Administrativa Brasileira, é correto afirmar que:**

- a) a União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios são entidades estatais;
- b) o Brasil é uma confederação formada pela união indissolúvel dos Estados-membros, dos Municípios e do Distrito Federal;
- c) os poderes e competências dos Municípios são delimitados por ato do Presidente da República;
- d) as empresas públicas e as sociedades de economia mista integram a administração direta da União, dos Estados-membros e dos Municípios;
- e) Os Ministérios são órgãos autônomos, unipessoais, integrantes da administração indireta, porém vinculados à Presidência da República.

**30. (Esaf/AFC – CGU/2008) Sobre as organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscip, julgue as assertivas a seguir:**

- I. A outorga da qualificação como Oscip é ato discricionário.**
- II. As entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios são passíveis de qualificação como Oscip prevista na lei.**
- III. A promoção da segurança alimentar e nutricional é uma das finalidades exigidas para a qualificação como Oscip, instituída pela lei.**
- IV. As organizações sociais são passíveis de qualificação como Oscip.**
- V. As fundações, sociedades civis ou associações de Direito Privado criadas por órgão público ou por fundações públicas não poderão ser qualificadas como Oscip.**

**Assinale a opção correta.**

- a) I, II e III são verdadeiras e IV e V são falsas.
- b) II e III são falsas e I, IV e V são verdadeiras.
- c) I e III são verdadeiras e II, IV e V são falsas.
- d) I, III e V são verdadeiras e II e IV são falsas.
- e) I, II e IV são falsas e III e V são verdadeiras.

**31. (Esaf/AFC – CGU/2008) Sobre as contratações de consórcios públicos é correto afirmar:**

- a) os objetivos dos consórcios públicos serão determinados pela lei;
- b) é admitida a cláusula do contrato de consórcio que preveja determinadas contribuições financeiras ou econômicas de ente da Federação ao consórcio público, salvo a doação, destinação ou cessão do uso de bens móveis ou imóveis e as transferências ou cessões de direitos operadas por força de gestão associada de serviços públicos;
- c) o contrato de consórcio público deve, como condição de validade, ser celebrado por todos os entes da Federação que subscreveram o protocolo de intenções;
- d) para o cumprimento de seus objetivos, o consórcio público poderá ser contratado pela administração direta ou indireta dos entes da Federação consorciados, dispensada a licitação;
- e) a execução das receitas e despesas do consórcio público não deverá obedecer às normas de Direito Financeiro aplicáveis às entidades públicas, por se constituir como pessoa jurídica de Direito Privado.

**32. (Cespe-UnB/ACE – TCU/2009) Em regra, os órgãos, por não terem personalidade jurídica, não têm capacidade processual, salvo nas hipóteses em que os órgãos são titulares de direitos subjetivos, o que lhes confere capacidade processual para a defesa de suas prerrogativas e competências.**

**33. (Cespe-UnB/AGU/2008) O Brasil adota o sistema de Governo Presidencialista, no qual o Poder Executivo é exercido de maneira monocrática, com as funções de Chefe de Estado e de Chefe de Governo estando confiadas a um só agente político.**

**34. (FCC/ACE-GO/2009) O princípio da presunção de legalidade dos atos administrativos:**

- a) impede sua apreciação pelo Poder Judiciário;
- b) permite que a sua legalidade seja questionada, embora o ato seja considerado válido até decisão em contrário;
- c) torna verdadeiros, em caráter absoluto, os fatos alegados pela Administração como motivos para edição do ato;

- d) permite ao Poder Judiciário analisar apenas seus aspectos de constitucionalidade, não de legalidade;
- e) é incompatível com os demais princípios administrativos e constitui exceção ao regime jurídico de Direito Público.

**35. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Assinale a opção correta a respeito da atual organização da Administração Pública brasileira, segundo a CF.**

- a) Entidade, órgão e organismo têm o mesmo significado.
- b) Entidade e órgão são termos sinônimos, porém organismo é apenas uma das projeções pelas quais se exterioriza a atuação deles.
- c) Embora tenham conceitos diferentes, entidade e órgão possuem personalidade jurídica.
- d) O Instituto Nacional do Seguro Social é uma das mais importantes entidades da área federal.
- e) A União, os Estados-membros, os Municípios e o Distrito Federal são entidades estatais soberanas, pois possuem autonomia política, administrativa e financeira.

**36. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Considerando a forma como a Administração Pública, em todas as esferas de poder, está organizada, assinale a opção correta.**

- a) Os agentes políticos são assim chamados por exercerem um mandato, decorrente de processo eleitoral, mas, apesar disso, gozam das mesmas prerrogativas conferidas aos demais agentes públicos.
- b) Mesmo que seja por um período previamente determinado, todos aqueles que exercerem uma função pública, independentemente de sua natureza, são considerados agentes públicos.
- c) Os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário possuem os denominados cargos em comissão em suas respectivas estruturas, os quais são os cargos escolhidos pelo chefe de cada Poder para serem de livre nomeação e exoneração.
- d) A diferença mais visível entre cargo, emprego e função pública é que apenas o primeiro possui os atributos da vitaliciedade e da inamovibilidade.
- e) Os cargos em comissão devem ser exercidos preferencialmente por servidores de carreira, nos casos, nas condições e nos percentuais mínimos previstos em lei.

**37. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Nenhuma situação jurídica pode perdurar no tempo se estiver em confronto com a CF, sendo fundamental a observância dos princípios constitucionais. A Administração Pública, em especial, deve nortear a sua conduta por certos princípios. Na atual CF, estão expressamente informados os princípios da:**

- a) impessoalidade, legalidade, publicidade e indisponibilidade;
- b) legalidade, moralidade, impessoalidade e continuidade dos serviços públicos;
- c) indisponibilidade, legalidade, moralidade e autotutela;
- d) eficiência, publicidade, impessoalidade e moralidade;
- e) legalidade, publicidade, hierarquia e moralidade.

**38. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Assinale a opção correta a respeito dos princípios da Administração Pública.**

- a) O princípio da legalidade tem por escopo possibilitar ao administrador público fazer o que a lei permitir. No entanto, esse princípio não tem caráter absoluto, uma vez que um administrador poderá editar um ato que não esteja previsto em lei, mas que atenda ao interesse público.
- b) Segundo o princípio da impessoalidade, a atividade administrativa é imputada ao agente e não aos órgãos administrativos.
- c) O princípio da moralidade administrativa está relacionado com o princípio da legalidade, mas pode um ato administrativo ser considerado legal, ou seja, estar em conformidade com a lei, e ser imoral.
- d) O princípio da publicidade não se aplica aos julgamentos realizados por órgãos do Poder Judiciário, uma vez que a presença às sessões dos tribunais é restrita aos interessados e advogados.
- e) A publicidade dos atos administrativos é adstrita ao Poder Executivo e aos órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas do Estado do Acre.

**39. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Em relação aos atos administrativos, assinale a opção correta.**

- a) A presunção de legitimidade dos atos administrativos só é verificada após análise do ato pelo Poder Judiciário.
- b) O ato jurídico é espécie de ato administrativo.
- c) Como cada poder exerce uma função que lhe é própria, é correto afirmar que atos administrativos são aqueles praticados exclusivamente pelos órgãos do Poder Executivo.
- d) O Poder Judiciário pode apreciar de ofício a validade dos atos administrativos.
- e) A presunção de legitimidade é um atributo dos atos administrativos que diz respeito à presunção, até prova em contrário, da conformidade do ato com a lei.

**WEB 40. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Acerca da Administração Pública Federal, assinale a opção correta.**

- a) A sua organização compreende a Administração indireta, com personalidade jurídica de Direito Público, e Administração direta, com personalidade jurídica de Direito Privado.
- b) Não é necessária lei para a criação de autarquias e fundações.
- c) As fundações possuem patrimônio próprio, mas carecem de autonomia financeira e administrativa.
- d) A empresa de economia mista é uma entidade criada para a exploração de atividade econômica, sob forma de sociedade anônima, dotada de personalidade jurídica de Direito Privado.
- e) A empresa pública tem o objetivo de explorar atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou conveniência administrativa, e, nesse caso, a maioria das ações com direito a voto deve pertencer à União.

**41. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No processo de modernização administrativa do Estado brasileiro, destaca-se a criação de Agências**

Executivas. As entidades autárquicas qualificadas como Agências Executivas seriam objetos de medidas organizacionais específicas destinadas a ampliar a eficiência na utilização de recursos públicos e na melhoria de desempenho dos serviços prestados. Entre os requisitos exigidos da entidade candidata à Agência Executiva, está a formulação estratégica de reestruturação e desenvolvimento institucional, assim como a assinatura de um contrato de gestão entre a Autarquia e o Ministério supervisor.

42. (FCC/ACE-CE/2008) Não são entidades integrantes da Administração indireta da União:
- as associações públicas das quais seja parte;
  - as empresas públicas por ela constituídas;
  - as sociedades de economia mista por ela controladas;
  - os serviços sociais autônomos;
  - as autarquias federais.
43. (Cespe-UnB/Assistente-Administrativo-FUB/2011) É vedado aos Estados-membros da República Federativa do Brasil incorporar-se entre si, subdividir-se ou desmembrar-se para se anexarem a outros, ou ainda formarem novos Estados ou territórios federais.
44. (Cespe-UnB/Anal. Adm – Antaq/2009) Acerca da organização dos poderes. O Poder Judiciário não pode anular ato de nomeação dos diretores das Agências Reguladoras.
45. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Antaq/2009) Acerca da organização dos poderes. Os diretores das Agências Reguladoras serão escolhidos pelo Presidente da República, mas essa escolha deve ser aprovada, por meio de voto secreto, após arguição pública, pelo Senado Federal.
46. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Antaq/2009) Acerca da organização dos poderes. As Agências Reguladoras federais possuem elevado grau de independência em face do poder central, razão pela qual não estão submetidas ao controle por parte do Tribunal de Contas da União, no que se refere aos aspectos de eficiência do serviço público concedido, fiscalizado pelas agências.
47. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Antaq/2009) Acerca da organização dos poderes. As empresas estatais, no que se refere à constituição e ao funcionamento dos respectivos Conselhos de Administração e Fiscal, deverão contar com a efetiva participação de acionistas minoritários.
48. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Acerca da Administração direta e indireta. Por não fazerem parte da Administração Pública direta, ou mesmo indireta, e terem recursos exclusivamente das empresas privadas, as entidades componentes do sistema S conseguiram, recentemente, reverter, a seu favor, posicionamento do Tribunal de Contas da União (TCU) que dispunha sobre a obrigatoriedade de observância dos princípios licitatórios às entidades integrantes desse sistema.
49. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Acerca da Administração direta e indireta. As Agências Reguladoras, por fazerem parte da categoria de autarquias especiais, criadas por lei, não se submetem a controle por parte do Poder Executivo; contudo, não escapam ao controle externo feito pelo Poder Legislativo, auxiliado pelo TCU.
50. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Acerca da Administração direta e indireta. As Agências Reguladoras serão dirigidas em regime de colegiado, por um conselho diretor ou diretoria composta por conselheiros ou diretores, sendo um deles o seu presidente, o diretor-geral ou diretor-presidente. O mandato dos conselheiros e dos diretores das Agências Reguladoras terá o prazo fixado na lei de criação de cada agência.
51. (Cespe-UnB/Anal. – Adm.-Anac/2009) Acerca dos princípios da Administração Pública e da Administração direta e indireta. O princípio da razoabilidade impõe à Administração Pública a adequação entre meios e fins, não permitindo a imposição de obrigações, restrições e sanções em medida superior àquelas estritamente necessárias ao atendimento do interesse público.
52. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anac/2009) Acerca dos princípios da Administração Pública e da Administração direta e indireta. No que diz respeito à forma de organização, há determinação para que a sociedade de economia mista seja estruturada sob a forma de sociedade anônima e a empresa pública, sob qualquer das formas admitidas em Direito.
53. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anac/2009) Acerca dos princípios da Administração Pública e da Administração direta e indireta. A inserção de nome, símbolo ou imagem de autoridades ou servidores públicos em publicidade de atos, programas, obras, serviços ou campanhas de órgãos públicos fere o princípio da impessoalidade da Administração Pública.
54. (Cespe-UnB/ Anal. Adm – Anac/2009) São características das fundações a criação por lei, a personalidade jurídica pública, a capacidade de autoadministração, a especialização dos fins ou atividades e a sujeição a controle ou tutela.
55. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anac/2009) Em relação aos poderes da União. Ofende o princípio constitucional da separação e da independência dos poderes a intimação de magistrado para prestar esclarecimentos perante comissão parlamentar de inquérito acerca dos atos de natureza jurisdicional por ele praticados.
56. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) Em relação aos órgãos da Administração Pública direta e indireta, assinale a opção correta.
- Autarquia é pessoa jurídica de Direito Público, criada por lei, com as mesmas sujeições e prerrogativas da Administração direta, possuindo capacidade política.

- b) Não há impedimento para a criação de novos territórios federais, que se catalogavam como autarquias corporativas de base territorial, com personalidade jurídica e vinculadas à União.
- c) A criação de uma autarquia ocorre exclusivamente por lei, no entanto a sua extinção pode ocorrer por decreto, seguindo-se à declaração de sua desnecessidade.
- d) As empresas públicas e as sociedades de economia mista, integrantes da administração indireta, não estão sujeitas à fiscalização dos Tribunais de Contas, além do que os seus servidores estão sujeitos ao regime celetista.
- e) O capital da empresa pública deve ser majoritariamente público, mas deve haver também uma parcela de capital privado, sendo certo que a maioria das ações com direito a voto deve estar nas mãos do Estado.

**57. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) No que concerne às concessões e permissões.**

- a) A concessão de serviço público é a delegação, a título precário sem licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho.
- b) Apenas mediante lei específica, o poder concedente pode intervir na concessão, com o fim de assegurar a adequação na prestação do serviço, bem como o fiel cumprimento das normas contratuais, regulamentares e legais pertinentes.
- c) Toda concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, deve ser objeto de prévia licitação, segundo a legislação própria observando aos princípios da legalidade, moralidade, publicidade, igualdade, do julgamento por critérios objetivos e da vinculação ao instrumento convocatório.
- d) Encampação é a retomada do serviço pelo poder concedente, mediante decreto, após o prazo da concessão, por motivo de interesse público e independentemente de pagamento da indenização.
- e) A permissão de serviço público deve ser formalizada mediante contrato de adesão, que não pode ser revogado de forma unilateral pelo poder concedente.

**58. (Cespe-UnB/Especialista-Gestão-SES-ES/2011) Caso um governador crie uma secretaria estadual de saúde, que comporá a estrutura de governo do estado, ele praticará ato de desconcentração administrativa.**

**59. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-AP/2011) As entidades estatais são pessoas jurídicas de direito público que integram a estrutura constitucional do Estado e têm poderes políticos e administrativos, como, por exemplo, os Estados-membros.**

**60. (Cespe-UnB/AgenteAdministração-ABIN/2010) A administração federal organiza-se em administração direta, indireta e agências reguladoras vinculadas a ministérios.**

**61. (Cespe-UnB/Especialista-Gestão-SES-ES/2011) Embora não haja lei geral que trate das agências reguladoras, estas, em virtude de serem imbuídas de autonomia administrativa, exercem importante papel na segurança jurídica do país.**

**62. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) As entidades paraestatais não integram a administração direta nem a administração indireta, mas colaboram com o Estado no desempenho de atividades de interesse público, como são os casos do SENAC e do SENAL.**

**63. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) A criação de empresa pública depende de autorização de lei específica. Caso seu capital seja exclusivamente público, esse tipo de empresa poderá ser constituído sob qualquer forma jurídica, exceto na forma de sociedade anônima.**

**64. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Entre as acepções do princípio da impessoalidade, inclui-se aquela que proíbe a vinculação de atividade da administração à pessoa do gestor público, evitando-se, dessa forma, a realização de propaganda oficial para a promoção pessoal.**

**65. (Esaf/Analista-SUSEP/2010) Em nossos dias, embora sequer sejam citadas(os) pelo Decreto- Lei no 200/1967, também integram a administração indireta as(os):**

- a) Organizações Sociais de Interesse Público.
- b) Organizações Não Governamentais sem fins lucrativos.
- c) Organizações Sociais.
- d) Consórcios Públicos com personalidade jurídica de direito público.
- e) Parceiros Público-Privados sem fins lucrativos.

**66. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TJ-ES/2011) O processo de organização pressupõe a maneira como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos.**

**67. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) O Estado do bem-estar, ao buscar o atendimento ao cidadão-cliente pela gestão pública, preconiza a intervenção estatal como mecanismo de mercado válido para proteger determinados grupos.**

**68. (Esaf/AFT/2010-prova 1) Um consórcio público, com personalidade jurídica de direito público, composto por alguns Municípios, pelos respectivos governos estaduais e pela União, integra:**

- a) nos Municípios e nos Estados, a administração direta; na União, a administração indireta.
- b) nos Municípios, nos Estados e na União, a administração indireta.
- c) nos Municípios, a administração direta; nos Estados e na União, a administração indireta.
- d) nos Municípios, nos Estados e na União, a administração direta.
- e) nos Municípios e nos Estados, a administração indireta; na União, a administração direta.

69. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova 1) Analise os itens a seguir, a respeito das entidades políticas e administrativas, e marque com V se a assertiva for verdadeira e com F se for falsa. Ao final, assinale a opção correspondente.
- ( ) A autonomia de uma entidade política decorre de sua capacidade de auto-organização, autogoverno e autoadministração.
  - ( ) São entidades políticas a União, os Estados, os Municípios, o Distrito Federal e suas autarquias e fundações públicas.
  - ( ) As entidades políticas e administrativas surgem da descentralização administrativa.
  - ( ) As entidades políticas são pessoas jurídicas de direito público, enquanto as entidades administrativas são pessoas jurídicas de direito privado.
- a) V, F, F, F.
  - b) V, F, V, F.
  - c) V, V, F, V.
  - d) F, V, F, V.
  - e) V, V, F, F.
70. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Sobre a organização da administração pública brasileira, é correto afirmar que:
- a) por serem qualificadas como autarquias de natureza especial, as agências reguladoras integram a administração direta.
  - b) ao contrário do que ocorre em relação às autarquias, a lei não cria empresas públicas, apenas autoriza sua instituição.
  - c) agências reguladoras e agências executivas são categorias de entidades pertencentes à administração indireta.
  - d) a Constituição Federal veda, aos Municípios, a criação de autarquias.
  - e) no âmbito federal, as empresas públicas subordinam-se, hierarquicamente, aos ministérios a que se vincularem.
71. (FGV-Auditor-Fiscal-RJ/2011-prova 1) A respeito do regime jurídico aplicável às entidades da Administração Pública, considere as seguintes afirmativas:
- I. As empresas públicas são pessoas jurídicas de direito privado e integram a Administração Pública Indireta do ente federativo respectivo.
  - II. Os consórcios públicos são pessoas jurídicas de direito privado e integram a administração indireta de todos os entes da Federação consorciados.
  - III. As sociedades de economia mista submetem-se ao limite máximo de remuneração previsto no art. 37, inciso XI, da Constituição da República (subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal) caso recebam recursos da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral.
- Assinale:
- a) V, V, V.
  - b) F, F, F.
  - c) F, V, F.
  - d) V, F, V.
  - e) V, F, F.
72. (FGV/Técnico-Administrativo-TRE-PA/2011) É considerado requisito para a qualificação de autarquia ou fundação como agência executiva:
- a) ter celebrado contrato de prestação de serviços por, no mínimo, um ano com o respectivo Ministério Supervisor;
  - b) ter celebrado contrato de permissão e/ou concessão com o respectivo Ministério Supervisor;
  - c) ter plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional concluído há, no mínimo, seis meses;
  - d) ter celebrado contrato de gestão com o respectivo Ministério Superior;
  - e) ter plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional concluído há, no mínimo, um ano.
73. (Cespe-UnB/AgenteAdministração-ABIN/2010) O sistema de autoridades, um dos componentes da estrutura organizacional de uma instituição, é resultado da distribuição hierárquica do poder.
74. (Cespe-UnB/Administrador-ABIN/2010) As fundações instituídas e mantidas pelo poder público integram a administração direta, enquanto as empresas públicas e de economia mista fazem parte da administração indireta.
75. (FCC/AnalistaAdministrativo-TRT9/2010) A forma de organização que tem como fundamento a repartição de funções entre os vários órgãos de uma mesma administração, em geral no âmbito geográfico, para que o serviço esteja próximo ao cidadão, cabendo ao órgão central o planejamento, a supervisão direta, o controle das atividades, e a definição de normas e critérios operacionais, é denominada:
- a) descentralização administrativa;
  - b) desconcentração administrativa;
  - c) desconcentração matricial por programas;
  - d) descentralização funcional por serviços;
  - e) desconcentração por concessão administrativa.
76. (Cespe-UnB/Especialista-Gestão-SES-ES/2011) Organização social é a qualificação concedida à pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, cujas principais atividades dirigem-se à área de saúde. Essa qualificação tem caráter compulsório e não depende de requisitos específicos.
77. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Toda função é atribuída e delimitada por norma legal, que configura a competência do órgão, do cargo

e do agente, isto é, estrutura a natureza da função e o limite de poder para o desempenho dessa função.

78. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-AP/2011) As autarquias desempenham suas atividades sem subordinação hierárquica, no entanto, estão sujeitas a controle administrativo, indispensável para assegurar que elas não se desviem de seus fins institucionais.
79. (Cespe-UnB/Analista-Administrativo-MS/2010) A descentralização administrativa efetiva-se por meio de outorga quando o Estado cria uma entidade e a ela transfere, por lei, determinado serviço público.
80. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência são princípios constitucionais que regem a administração pública, traduzindo-se o princípio da impessoalidade no princípio da finalidade, que impõe ao administrador público o dever de praticar o ato administrativo apenas para o seu fim legal.

## 18.2. Convergências e Diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada

1. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Um aspecto fundamental do planejamento e da gestão pública é a presença de dois corpos funcionais com características nitidamente distintas, um permanente – formado pelos trabalhadores de carreira – e outro não permanente – composto por administradores políticos, substituídos a cada novo mandato. Essa descontinuidade é um dos pontos que diferenciam as organizações públicas das privadas, conferindo às organizações públicas características específicas.
2. (Cespe-UnB/ACE – TC – AC/2008) A respeito das características específicas das organizações públicas, assinale a opção correta.
- Nesse tipo de organização, predominam os critérios que privilegiam a capacidade técnica em detrimento dos critérios políticos para preenchimento dos cargos em comissão disponíveis.
  - Os governos tendem a dar continuidade aos projetos das administrações anteriores.
  - Com o objetivo de ter retorno político, é prática comum nos governos privilegiar projetos que possam ser concluídos em seu mandato.
  - A Administração Pública oferece, principalmente, serviços dos quais ela detém o monopólio, o que propicia que sejam produzidos de maneira eficiente.
  - Há facilidade dos agentes políticos em controlar os servidores, bem como de definir e medir com exatidão os resultados da Administração Pública.
3. (FCC/Analista-Administrativo-TRT4/2011) Com relação às convergências entre a gestão pública e a gestão privada, considere as afirmativas abaixo:
- Deve-se gerir um órgão público como quem administra uma empresa, isto é, buscando compatibilizar custos e resultados, atuar com os olhos no cliente-consumidor e tomar decisões rápidas para aproveitar oportunidades de mercado.
  - Os órgãos públicos devem operar sem levar em conta princípios típicos da gestão privada, como a economicidade e a eficiência.
  - Os órgãos públicos existem para servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagar pelo serviço prestado, o que pode dificultar alcançar a agilidade e a eficiência das empresas privadas.
  - Os servidores públicos estão submetidos a normas jurídicas e a condições de trabalho que impedem sua responsabilização diante das possíveis falhas no atendimento aos cidadãos.
- Estão corretas somente:
- I, II, III;
  - II, III e IV;
  - I e III;
  - III e IV;
  - I, III e IV.
4. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) O Estado brasileiro tem passado por reformas que impactam em suas dimensões estruturais e culturais. Algumas tendências contemporâneas têm possibilitado gerir as máquinas administrativas dos Estados, enfatizando novas estratégias de gestão pública e sua correlação com a gestão privada. Acerca desse assunto, assinale a opção correta.
- Se determinado hospital recebe recursos do SUS em função dos variados níveis de atendimento que presta, por exemplo, atendimento ambulatorial que custa X e internação que custa 4X, então tal gestão é caracteristicamente uma gestão com base em resultados, pois o hospital deve receber mais recursos para as atividades nas quais são gastos mais recursos.
  - Diferentemente da gestão de um negócio privado, a gestão caracteristicamente pública é incapaz de funcionar sem alto nível de desperdício de recursos, pois isso é inerente às grandes dimensões e à complexidade da sua máquina administrativa.
  - A emissão de certidões negativas pela internet possibilita o acompanhamento de uma tendência de atendimento às necessidades dos cidadãos, usuários do sistema, de menos burocracia e mais comodidade. Assim, sob a ótica das relações de fornecimento de produtos e serviços, essa ação transforma o cidadão em cliente dos órgãos da gestão pública, como nas relações de um cliente com uma empresa privada.
  - A gestão pública, da mesma forma que a gestão privada, pode priorizar os resultados e a excelência da prestação dos seus serviços, independentemente das regras anteriormente instituídas.
  - O empreendedorismo na gestão pública caracteriza-se pela elaboração de políticas públicas que atendam prioritariamente às necessidades dos grupos de interesses, mesmo que divergentes das demandas e pressões da sociedade, pois tais grupos possibilitam maior repercussão em face do processo de sucessão eleitoral.
5. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Os dirigentes das organizações públicas se deparam com limitações que não são encontradas nas atividades comerciais e industriais. Quanto às diferenças entre a gestão pública e a gestão privada, assinale a opção correta.

- a) A gestão privada é geralmente orientada para o bem-estar social.
- b) Na gestão pública, o funcionamento e os resultados, bons ou maus, têm impacto político.
- c) Na gestão privada, há um alto grau de interdependência entre as organizações.
- d) Na gestão pública, os objetivos econômicos e financeiros são preponderantes.
- e) Na gestão privada, as ordens e instruções estão concretizadas em leis e regulamentos.

**WEB 6. (Esaf/Auditor – FT/2006) Indique a opção correta.**

- a) O gestor público está sujeito à competitividade do mercado, devendo prestar serviços a um maior número de pessoas.
- b) O gestor público presta serviços à sociedade em prol do bem comum e o gestor privado está sujeito à venda de produtos e serviços.
- c) O gestor privado deve prestar conta de seus atos à sociedade e tomar decisões transparentes, atendendo os interesses do usuário-cidadão.
- d) O gestor público visa à sobrevivência e retorno do investimento e o gestor privado tem o dever de satisfazer os interesses do mercado.
- e) O gestor público foca a excelência dos serviços e o gestor privado é dependente dos contribuintes.

**7. (Esaf/Auditor – FT/2006) Na coluna A são indicados dois tipos de gestão: Pública e Privada. Na coluna B, características das organizações públicas e privadas e de sua gestão. Correlacione as colunas e escolha a opção que apresenta corretamente essa correlação.**

	<b>B1 – são criadas por vontade individual ou de um grupo de pessoas</b>
	<b>B2 – regem-se pela competitividade, a conquista de mercados e a responsabilidade social</b>
<b>A1 – Gestão Pública</b>	<b>B3 – estão sujeitas aos princípios da legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência</b>
	<b>B4 – existem para prestar serviços de interesse para a coletividade</b>
	<b>B5 – podem fazer tudo, exceto o que a legislação e as regras coíbem</b>
<b>A2 – Gestão Privada</b>	<b>B6 – na maioria das vezes, são criadas por lei</b>
	<b>B7 – só podem fazer o que a legislação e regras permitem</b>
	<b>B8 – propõem-se a realizar objetivos de natureza particular para benefício dos próprios instituidores</b>

- a) A1 com B2, B3, B4 e B5;
- b) A2 com B1, B3, B5 e B7;
- c) A1 com B3, B4, B6 e B7;
- d) A2 com B6, B7 e B8;
- e) A1 com B2 e B6 e A2 com B6 e B7.

**8. (FGV/Admistrador/MC/2006) Não existe uma definição única a respeito do conceito de público. Dessa forma, analise os conceitos de “público” a seguir:**

- I. O termo público pode ser entendido como relativo àquilo que é “de todos e para todos”, à “coisa pública” e ao “interesse público”. Assim sendo, uma definição de público excluiria as relações econômicas, políticas e sociais que interferem na produção do espaço público.
  - II. O público é resultado da separação entre Estado e Sociedade. Ele é um espaço dinâmico que não pode ser garantido por delimitação nem possui um local específico.
  - III. Pode-se vincular a noção de público a um regime no qual iguais reunidos em coletividades buscam o bem comum e o exercício de práticas solidárias, bem como uma relação de influência sobre o Estado tendo em vista a construção da cidadania.
- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
  - b) se somente a afirmativa II estiver correta;
  - c) se somente a afirmativa III estiver correta;
  - d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
  - e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**9. (Cespe-UnB/Analista/Anatel/2006) Devido ao princípio administrativo da legalidade, o qual estabelece que ao gestor público compete fazer o que a lei determina, a inovação é uma característica indesejada na Administração Pública, mas fortemente desejada na área privada.**

**10. (Cespe-UnB/Analista/Anatel/2006) Mesmo com a seleção de pessoal realizada por meio de concurso público, o gestor público pode utilizar-se dos mesmos instrumentos de recrutamento e seleção utilizados no setor privado, com o objetivo de melhor distribuir a força de trabalho disponível.**

**WEB 11. (Cespe-UnB/Analista/Anatel/2006) Embora muitos princípios aplicados na modernização da Administração Pública sejam oriundos de modelos típicos da gestão privada, esta continua, de forma geral, visando ao lucro, enquanto a gestão pública tem por objetivo cumprir sua função social e atender ao interesse público.**

**12. (FCC/Analista-Administrativo-TRT24/2011) Considerando as convergências e diferenças entre a gestão pública e privada, está correto o que consta APENAS em:**

**I. Na gestão pública só é lícito fazer o que a lei autoriza.**

**II. Tanto na gestão pública como na gestão privada, só é lícito fazer o que a lei autoriza.**

**III. Na gestão privada, as fronteiras demográficas são bem definidas.**

- a) I;
- b) II;
- c) III;
- d) II e III;
- e) I e II.

**13. (Original do autor) Identifique a opção que não faz parte da Administração Pública.**

- a) A tarefa governamental é enorme, complexa e difícil e altamente vigiada.
- b) Em face da universalidade e soberania do Governo, pressupõe-se que a este caiba resolver os conflitos de interesses particulares, a fim de alcançar o máximo possível de bem-estar geral.
- c) O governo é responsável perante o povo, assim, suas ações estão expostas à publicidade e à crítica, tanto da oposição como dos cidadãos.
- d) Os governantes, desde os mais altos na hierarquia até os de nível inferior, representam um poder de coação, em face do qual se requer proteção especial.
- e) A eficiência de uma entidade governamental deve ser medida pelo aumento de suas receitas ou pela redução de seus gastos, mas não pode ser avaliada simplesmente pela qualidade e intensidade com que realiza seus propósitos públicos.

**14. (Original do autor) Indique a alternativa que não representa uma diferença relevante entre o setor público e o setor privado.**

- a) As finalidades principais das atividades de caráter privado são a sobrevivência em um ambiente de alta competitividade e o lucro, mas os objetivos da ação pública compreendem o ideal democrático de prestar serviços à sociedade, em prol do bem-estar comum.
- b) A preocupação em satisfazer o cliente no setor privado é baseada no interesse, enquanto no setor público a preocupação em bem servir o cidadão constitui-se um dever.
- c) As políticas das organizações privadas contêm metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado, mas no setor público busca-se a eficiência e o bom atendimento a todos os cidadãos.
- d) O cliente atendido no setor privado paga de forma indireta o serviço/produto adquirido; no setor público, o cliente-cidadão paga diretamente os serviços via imposto.
- e) Existem muito mais convergências do que diferenças entre a gestão de uma organização privada e a gestão de um ente público.

**15. (Original do autor) Julgue a afirmativa:**

A competitividade, a globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação influenciaram tanto as organizações privadas como as empresas públicas.

**16. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) Segundo a teoria da administração pública, os papéis e as capacidades não são prontamente transferíveis do setor privado para o setor público porque a natureza das tarefas executadas é fundamentalmente diferente.**

**17. (Cespe-UnB/Analista P.O.G-SEAD-PB/2010) Constitui uma das grandes dificuldades dos gestores, nas iniciativas privada e pública, a utilização de ferramentas administrativas para a gestão estratégica de organizações.**

**18. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-TRE-BA/2010) Enquanto a gestão privada, visando o interesse da sociedade, procura satisfazer os interesses de indivíduos e grupos que consomem seus produtos e(ou) serviços, a gestão pública, em uma concepção pós-burocrática, busca o lucro em suas atividades para que possa obter recursos para satisfazer o interesse e promover o bem-estar geral dos cidadãos por meio da prestação de serviços públicos de qualidade.**

**19. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Nas organizações públicas, a aplicação dos preceitos de gestão estratégica implica saber que, tal como ocorre na iniciativa privada, missão e visão devem ser estabelecidas.**

**20. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) A introdução dos valores do mundo privado na gestão pública está em sintonia com as mudanças ocorridas no mundo após a queda do muro de Berlim.**

**21. (Cespe-UnB/Especialista-Gestão-SES-ES/2011) Os processos de planejamento, organização, execução e controle são ações fundamentais que norteiam as atividades organizacionais na tomada de decisão, na gestão de recursos e na definição de objetivos, nas esferas pública e privada.**

**22. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-STM/2011) Apesar de partilharem de algumas funções básicas, gestores públicos e privados têm posições antagônicas quanto ao aspecto econômico e à orientação dos negócios sob sua responsabilidade.**

### 18.3. Modelos Teóricos de Administração Pública

**WEB 1. (Esaf/EPPG – MPOG/2008) Qual dos itens abaixo não representa adequadamente as características do movimento conhecido como *New Public Management* – NPM.**

- a) Foco no incremento da produtividade – propondo mecanismos para que o Governo faça “mais com menos”.

- b) Reafirmação do papel do Estado como o principal facilitador das soluções referentes aos problemas decorrentes da globalização, mudanças tecnológicas e climáticas, transformações demográficas.
- c) Analogia com os mercados – incentivo à competição como forma de controlar as patologias da burocracia no setor público.
- d) Defesa da descentralização do poder decisório.
- e) Foco na satisfação do cliente, entendido como sendo o usuário do serviço público.

**2. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) O modelo de Estado subsidiário contempla:**

- a) atuação preferencial do Estado nos setores produtivos e forte política de subsídios públicos à iniciativa privada;
- b) ênfase nas funções de fomento à iniciativa privada para atividades sociais e na atuação direta do Estado na prestação direta de serviços públicos e produção de bens à população;
- c) ênfase na descentralização, nas funções de fomento, coordenação e regulação, com atuação direta do Poder Público nas áreas onde a iniciativa privada mostre-se deficitária;
- d) retirada do Estado das funções de produção de bens e prestação de serviços públicos, passando a atuar apenas nas funções de coordenação, regulação e fomento;
- e) retomada do modelo de Estado liberal, também denominado “neoliberal”, voltado apenas para a preservação das liberdades individuais e da propriedade privada.

**3. (Esaf/EPPG – MPOG/2009) Podendo ser identificada como uma perspectiva inovadora de compreensão, análise e abordagem dos problemas da Administração Pública, com base no empirismo e na aplicação de valores de eficácia e eficiência em seu funcionamento, a Nova Gestão Pública propõe um modelo administrativo dotado das seguintes características, exceto:**

- a) direcionamento estratégico;
- b) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego;
- c) desempenho crescente e pagamento por desempenho/produzividade;
- d) maior foco nos procedimentos e menor foco nos produtos e resultados;
- e) transparência e cobrança de resultados (*accountability*).

**4. (Esaf/Auditor/AFT/2006) O modelo gerencial de Administração Pública pode ser identificado como gerencial puro, consumerism e public service orientation, cada um com focos distintos. Indique a opção que indica corretamente o público-alvo das ações do modelo *consumerism*.**

- a) O cidadão-usuário.
- b) O contribuinte.
- c) O cidadão.
- d) O cliente consumidor.
- e) O usuário contribuinte.

**5. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) A respeito dos paradigmas de gestão. A *adhocracia* surgiu como contraponto à burocracia e enfatiza a simplificação dos processos e a adaptação das organizações a cada situação particular, enquanto a burocracia coloca a ênfase na estabilidade das rotinas e regulações.**

**6. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-TRE-BA/2010) A administração pública burocrática se alicerça em princípios como profissionalização, treinamento sistemático, impessoalidade e formalismo, que são abandonados à medida que a administração pública gerencial, calcada na eficiência e na eficácia, se sobrepõe ao modelo burocrático.**

**7. (Esaf/EPPG/MPOG/2005) O public service orientation procurou incorporar temas do republicanismo e da democracia, expressos principalmente em um ideal de participação política, transparência, justiça e *accountability* – elementos quase inexistentes no *managerialism* e *consumerism*.**

**8. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) O formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, as quais definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em consideração os fins visados.**

**9. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Para Weber, não existe um tipo de burocracia ideal, pois essa é a expressão concreta da administração do capitalismo moderno, em que o Estado e o mercado atuam conjuntamente na garantia do bem-estar social dos cidadãos. Nesse sentido, a burocracia seria a forma mais racional e eficiente de organização administrativa, avançando sobre o modelo patrimonialista, evitando medidas metódicas para a realização regular e contínua dos deveres do Estado.**

**10. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) Segundo o paradigma pós-burocrático, os governos devem ser:**

- a) flexibilizados por meio das práticas de comissionamento e nomeação dos cargos do núcleo estratégico;
- b) controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares;
- c) reduzidos ao mínimo necessário, utilizando a terceirização de serviços básicos e contratos de gestão com empresas privadas;
- d) orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente;
- e) fortalecidos nos níveis operacionais, implementando concursos públicos e aumentando os controles prévios de eficiência.

**11. (Esaf/EPPG/MPOG/2002) Segundo Weber, há três formas de dominação/legitimidade do poder. Assinale a resposta que identifica corretamente uma dessas formas.**

- a) A dominação burocrática baseia-se no poder que emana do patriarca, do direito natural e das relações pessoais entre senhor e subordinado.
- b) A dominação tradicional baseia-se no poder que emana do estatuto estabelecido, regulando os atos de quem ordena e de quem obedece às ordens.
- c) A dominação carismática baseia-se no poder que emana das normas estabelecidas, podendo ser alteradas por uma nova regulamentação.
- d) A dominação carismática baseia-se no poder que emana do indivíduo seja pelo seu conhecimento ou feitos heroicos.
- e) A dominação tradicional baseia-se no poder que emana do conhecimento e reconhecimento de atos heroicos, extinguindo-se com o indivíduo.

12. (Esaf/APO-MPOG/2010) Acerca dos modelos de gestão patrimonialista, burocrática e gerencial, no contexto brasileiro, é correto afirmar:

- a) cada um deles constituiu-se, a seu tempo, em movimento administrativo autônomo, imune a injunções políticas, econômicas e culturais;
- b) com a burocracia, o patrimonialismo inicia sua derrocada, sendo finalmente extinto com a implantação do gerencialismo;
- c) o caráter neoliberal da burocracia é uma das principais causas de sua falência;
- d) fruto de nossa opção tardia pela forma republicana de governo, o patrimonialismo é um fenômeno administrativo sem paralelo em outros países;
- e) com o gerencialismo, a ordem administrativa se reestrutura, porém sem abolir o patrimonialismo e a burocracia que, a seu modo e com nova roupagem, continuam existindo.

13. (FCC/AnalistaAdministrativo-TRT9/2010) Sobre as características da administração pública gerencial considere: É correto o que consta APENAS em:

- I. No plano da estrutura organizacional tornam-se essenciais a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos.
- II. Tem como princípios orientadores do seu desenvolvimento o poder racional-legal.
- III. O cidadão é visto como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços.
- IV. Sua estratégia volta-se para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade.
- V. Os cargos são considerados prebendas.

- a) I e V;
- b) I e II;
- c) II, III e IV;
- d) I, III e IV;
- e) II, III e V.

14. (Esaf/AFT/2010-prova 1) As seguintes afirmações espelham entendimentos corretos sobre a Nova Gestão Pública (NGP), exceto:

- a) a NGP é um movimento cuja origem remonta às mudanças havidas nas administrações públicas de alguns países a partir da década de 1970, principalmente nos Estados Unidos e na Inglaterra;
- b) o consumerismo consiste em uma reorientação do gerencialismo puro, mais voltada à racionalização e tendo como ponto central a satisfação das necessidades dos cidadãos, consumidores de serviços públicos;
- c) a NGP nasceu gerencialista nos anos 1980, tendo sido fortemente inspirada nas reformas minimalistas e na proposta de aplicação da tecnologia de gestão empresarial ao Estado;
- d) nos anos 1990, o *Public Service Oriented* resgatou os conceitos de transparência, dever social de prestação de contas, participação política, equidade e justiça, introduzindo novas ideias ao modelo gerencial puro;
- e) desde o início, a experiência brasileira em NGP aponta para uma forte retomada do estado do bem-estar social e do desenvolvimentismo burocrático, ideal reforçado pela recente crise do mercado financeiro internacional.

15. (Esaf/EPPG/MPOG/2005) Com base no pensamento de Max Weber, julgue as sentenças sobre a burocracia, atribuindo (V) para a afirmativa verdadeira e (F) para a afirmativa falsa, assinalando ao final a opção correta.

- ( ) A Constituição prévia de uma economia monetária é condição *sine qua non* para o surgimento da organização burocrática.
  - ( ) O Estado moderno depende completamente da organização burocrática para continuar a existir.
  - ( ) A burocracia é elemento exclusivo do Estado moderno capitalista, não sendo verificável em outros momentos da história.
  - ( ) O modelo burocrático é a única forma de organização apta a desempenhar as tarefas necessárias para o bom funcionamento do capitalismo.
- a) V, F, F, V.
  - b) V, V, F, F.
  - c) F, F, V, V.
  - d) F, V, F, V.
  - e) F, F, F, V.

16. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) O modelo de administração pública gerencial:

- a) prioriza o atendimento das demandas do cidadão;
- b) identifica o interesse público com a afirmação do poder do Estado;
- c) identifica o interesse da coletividade com o do Mercado;
- d) baseia-se na competência técnica dos servidores e na centralização da decisão;
- e) enfatiza o controle dos processos formais, visando à punição exemplar dos incompetentes.

17. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) Com relação à administração pública burocrática considere: Está correto o que se afirma APENAS em:

- I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.
- II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a ideia de carreira e hierarquia funcional, a

impessoalidade e o formalismo.

III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

- a) I e II;
- b) I, II, III e V;
- c) II, III e IV;
- d) II e V;
- e) III, IV e V.

18. (Esaf/Processo Seletivo Simplificado/2008) O movimento denominado New Public Management (NPM), que vem sendo traduzido como Nova Gestão Pública, Nova Gerência Pública (NGP) ou, ainda, Nova Administração Pública (NAP), segundo Barzelay, é, antes de tudo, (...) um diálogo profissional sobre a estrutura, a gestão e o controle da Administração Pública envolvendo a comunidade acadêmica e funcionários. Sobre as diversas visões da Administração Pública gerencial, são corretos todos os enunciados, exceto:

- a) o modelo gerencial puro tem como perspectiva central o foco na economia e na eficiência: é o "fazer mais com menos", ou seja, a maximização dos resultados a serem obtidos com a aplicação dos recursos públicos;
- b) o modelo gerencial público implica o fortalecimento do conceito de consciência de custos, já que o cidadão, como contribuinte, quer ver o recurso arrecadado ser aplicado eficientemente;
- c) o Public Service Oriented (PSO) está baseado na noção de equidade e cidadania, de resgate do conceito de esfera pública e de ampliação do dever social de prestação de contas (*accountability*);
- d) o *consumerism* introduziu uma importante inovação no campo da gestão: a descentralização, valorizada como meio de implementação de políticas públicas com qualidade;
- e) o *consumerism* tem como foco a flexibilidade de gestão, a qualidade dos serviços e a prioridade às demandas do consumidor: é o "fazer melhor", olhando o cidadão como cliente.

19. (Esaf/EPPG/MPOG/2005) A partir da década de 1980 e sobretudo a partir da década de 1990, desenvolveu-se internacionalmente um amplo processo de reforma do Estado. Independentemente das especificidades nacionais, esse processo tem algumas características comuns. Uma série de características são apontadas a seguir:

- I. O papel do Estado como agente econômico é substituído pelo papel de regulador, ocorrendo um processo de privatização em escala variável.
- II. A dicotomia estatal/privado, predominante até então, abre espaço para formas intermediárias com a emergência de parcerias e de organizações públicas não estatais.
- III. O setor público incorpora em sua avaliação critérios tradicionalmente considerados como inerentes à iniciativa privada, tais como eficácia, eficiência, metas, produtividade e controle de custos.
- IV. A gestão das políticas públicas e o controle da ação estatal passam a ser feitos por organismos com crescente participação social. Os mecanismos de consulta pública (audiências, exigência de aprovação prévia de medidas por parte de conselhos etc.) se multiplicam.

Em relação a essas afirmações pode-se dizer que:

- a) estão todas corretas;
- b) apenas a I está correta;
- c) apenas a II está correta;
- d) apenas a III está correta;
- e) estão todas incorretas.

20. (Esaf/Processo Seletivo Simplificado/2008) A despeito do debate sobre a nova gestão pública não estar encerrado, a análise permite identificar algumas características comuns. Entre elas não se inclui:

- a) reorientação dos mecanismos de controle para resultados, evoluindo do controle da legalidade e do cumprimento do rito burocrático para uma nova abordagem centrada no alcance de objetivos;
- b) controle social, o que quer dizer desenhar mecanismos de prestação social de contas e avaliação de desempenho próximos da ação;
- c) flexibilidade administrativa, que permita às instituições e às pessoas definirem seus objetivos e assim se tornarem responsáveis por produzir os resultados pactuados;
- d) valorização do servidor, que representa a âncora do processo de construção coletiva do novo paradigma realizado pelo conjunto dos servidores de forma participativa;
- e) focalização da ação do Estado no cidadão, o que significa superar o Estado autorreferido e resgatar da esfera pública como instrumento do exercício da cidadania.

21. (FCC/TCE – AM/2008) Em decorrência da aplicação do princípio da subsidiariedade, várias tendências em relação ao Estado podem ser apontadas, dentre elas,

- I. Diminuição do tamanho do Estado pela privatização de empresas públicas.
- II. Ampliação da atividade de fomento e incentivo à iniciativa privada de interesse público.

III. Desregulação dos serviços públicos.

IV. Ampliação da atuação de entidades da administração indireta.

V. Mudança na noção de interesse público, que passa a ser entendido como interesse dos cidadãos e não como interesse da máquina administrativa.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I, II, III e IV;
- b) I, II, III e V;
- c) I e V;
- d) II e III;
- e) III e IV.

22. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) Na gestão contemporânea, o processo de tomada de decisão deve ter como objetivo:

- a) definir as oportunidades e as ameaças existentes no ambiente de negócios;
- b) indicar a alternativa realmente ótima para levar ao resultado projetado;
- c) elaborar cenários estratégicos que permitam calcular as opções com maior probabilidade de sucesso;
- d) apontar, dentre as alternativas satisfatórias, aquela que pode levar ao resultado desejado;
- e) encontrar as alternativas que satisfaçam os interesses dos setores mais importantes da direção.

23. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Podendo ser identificada como uma perspectiva inovadora de compreensão, análise e abordagem dos problemas da Administração Pública, com base no empirismo e na aplicação de valores de eficácia e eficiência em seu funcionamento, a Nova Gestão Pública propõe um modelo administrativo dotado das seguintes características, exceto:

- a) direcionamento estratégico;
- b) limitação da estabilidade de servidores e regimes temporários de emprego;
- c) desempenho crescente e pagamento por desempenho-productividade;
- d) maior foco nos procedimentos e menor foco nos produtos e resultados;
- e) transparência e cobrança de resultados (*accountability*).

24. (Diversas bancas com adaptação) Assinale a alternativa correta com relação ao paradigma pós-burocrático.

- a) O paradigma pós-burocrático baseia-se em conceitos renovados de Administração e eficiência, volta-se firmemente para a adoção de estruturas centralizadas de uma nova ideia de gerência, concentrada mais na aplicação de conhecimentos que no controle da atividade dos subordinados.
- b) O paradigma pós-burocrático concentra-se fortemente em operações de curto prazo e distantes de maior esforço de planejamento. Defende uma firme reinvenção das hierarquias funcionais, com a expansão das chefias intermediárias e a redução dos cargos de direção centralizada.
- c) O paradigma pós-burocrático procura demonstrar a superioridade das tecnologias administrativas e a racionalização de custos, estimulando a adoção de políticas de redução de pessoal, na recuperação do planejamento normativo e na gestão orçamentário-financeira.
- d) O paradigma pós-burocrático parte do suposto de que se esgotaram as possibilidades de adoção de estruturas organizacionais permanentes, ainda que flexíveis e dinâmicas. No lugar dessas estruturas, propõe a generalização de pequenas organizações autogestionárias, solidamente assentadas no planejamento normativo.
- e) O paradigma pós-burocrático propõe a substituição da racionalidade administrativa formal pelo estímulo à iniciativa e à criatividade, com aumento da transparência das ações e foco da atuação voltada aos cidadãos.

25. (FCC/Anal. Adm. – TRE-MS/2007) O modelo NPM – *New Public Management* pode ser sintetizado em três visões de Administração Pública decorrentes, que são: I – Gerencialismo Puro, II – Consumerismo e III – *Public Service Oriented*, que correspondem, respectivamente, a:

- a) I – Foco na economia e na eficiência (fazer melhor), olhando o cidadão como contribuinte. II – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer mais com menos), considerando o cidadão como cliente. III – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres;
- b) I – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente. II – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte. III – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres;
- c) I – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte, II – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente. III – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres;
- d) I – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte. II – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres. III – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente;
- e) I – Foco na equidade e prestação de contas (fazer o que deve ser feito), considerando a coletividade de cidadãos com seus direitos e deveres. II – Foco na flexibilidade da gestão, eficácia e qualidade (fazer melhor), considerando o cidadão como cliente. III – Foco na economia e na eficiência (fazer mais com menos), olhando o cidadão como contribuinte.

**WEB** 26. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) O século XX marcou a transformação da organização do serviço público em todo o mundo, que se caracterizou, principalmente, pela implantação dos modelos burocrático e gerencial de administração. No que se refere às diferenças entre os referidos modelos, assinale a opção correta.

- a) A administração burocrática surgiu com o objetivo de proteger os direitos civis contra a tirania do Estado.

- b) A administração gerencial concentra-se em suas próprias necessidades, enquanto a administração burocrática é orientada para o cidadão.
- c) A administração gerencial atenta para os processos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, porque acredita que este seja o modo mais seguro de se evitarem o nepotismo e a corrupção.
- d) A administração burocrática parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos.
- e) A Administração Pública gerencial é frequentemente identificada com as ideias neoliberais, pois as técnicas de gerenciamento foram quase sempre introduzidas ao mesmo tempo em que se implantavam programas de ajuste estrutural para enfrentar a crise fiscal do Estado.

27. (Esaf/adaptado) A descentralização, apesar de possibilitar a melhora da democratização e da eficiência do sistema, pode agravar as diferenças regionais produzindo uma segregação entre regiões pobres e ricas, prejudicando a equidade dos serviços públicos.
28. (Esaf/adaptado) A separação entre formulação de políticas públicas e sua implementação acaba por prejudicar o *accountability*, visto que fica mais difícil identificar o responsável pela prestação global dos serviços públicos.
29. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) Os modelos de gestão em que se leva em consideração a democracia do Estado estão abertos ao debate, às trocas de opinião e ao intercâmbio das forças políticas que competem dentro do sistema eleitoral e da democracia política.
30. (Original do autor) Identifique a opção correta.
- a) O *consumerism* foi o primeiro estágio da administração gerencial na Administração Pública mundial.
  - b) O principal foco das ações do modelo gerencial puro era aumentar a qualidade para atender bem o cidadão.
  - c) O novo gerencialismo público teve início nos Estados Unidos.
  - d) O PSO foi inspirado na administração de empresas privadas.
  - e) O *managerialism* procurou tornar a Administração Pública mais ágil no atendimento às demandas sociais, ao mesmo tempo em que pretendia devolver ao Estado a capacidade de investir mediante a contenção da dívida pública e a redução do custo dos serviços prEstados.
31. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) O modelo racional-legal de administração pública confere eficiência, qualidade e baixo custo aos serviços prEstados pelo Estado aos cidadãos.
32. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) A administração pública gerencial, que utiliza a orientação para resultados, procura reconhecer os usuários do serviço público como clientes, ou seja, como cidadãos que geram renda e divisas para o país.
33. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-STM/2011) A administração pública gerencial, a administração pública burocrática e a administração pública histórica constituem os principais modelos para a gestão do Estado.
34. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) No modelo gerencial, a governança constitui importante ação governamental, visto que propõe a ampliação do papel da sociedade civil organizada e a diminuição do tamanho do Estado.
35. (Cespe-UnB/Administrador-ABIN/2010) O modelo organizacional racional preconiza a adequação dos meios aos fins, base da teoria da burocracia, a qual se apoia no entendimento de que as pessoas podem ser pagas para agir e se comportar de maneira preestabelecida.
36. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) Atualmente, o setor público enfrenta o desafio de transformar as estruturas burocratizadas e flexíveis da gestão pública em estruturas empreendedoras.
37. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT23/2011) Por administração gerencial entende-se um modelo de gestão que:
- a) privilegia a descentralização, a autonomia dos níveis gerenciais na aplicação da lei aos casos concretos e a desburocratização de toda a estrutura administrativa;
  - b) enfatiza a aplicação rigorosa das leis contra corrupção e centralização dos processos de controle formal para garantir a eficiência do governo;
  - c) procura alcançar resultados financeiros crescentes com base na privatização e nomeação por critérios políticos de indicação dos níveis gerenciais;
  - d) incentiva a profissionalização do corpo operacional da administração descentralizada e a elevação horizontal dos níveis médios de remuneração dos gerentes;
  - e) pressupõe a transferência das funções de planejamento e controle para os níveis operacionais, mas preserva o controle centralizado das funções finalísticas.
38. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) Após a reforma ocorrida na década de 90 do século XX, o Estado brasileiro superou o paradigma burocrático, adotando, com êxito, o modelo gerencial.
39. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) Enquanto o modelo burocrático utiliza o controle rígido para combater a corrupção, o modelo pós-burocrático adota meios como indicadores de desempenho e controle de resultados.
40. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) O gestor público que se pauta pelo modelo patrimonialista age de acordo com o princípio que preconiza ser o Estado aparelho que funciona em prol da sociedade.

#### 18.4. Histórico, Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil

- WEB 1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) Considerando os modelos teóricos de Administração Pública, é incorreto afirmar que, em nosso país:**
- o patrimonialismo pré-burocrático ainda sobrevive, por meio das evidências de nepotismo, gerontocracia e designações para cargos públicos baseadas na lealdade política;
  - o maior trunfo do gerencialismo foi fazer com que o modelo burocrático incorporasse valores de eficiência, eficácia e competitividade;
  - a abordagem gerencial foi claramente inspirada na teoria administrativa moderna, trazendo, para os administradores públicos, a linguagem e as ferramentas da administração privada;
  - no Núcleo Estratégico do Estado, a prevalência do modelo burocrático se justifica pela segurança que ele proporciona;
  - tal como acontece com o modelo burocrático, o modelo gerencial adotado também se preocupa com a função controle.
- 2. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) O estudo das experiências de reformas administrativas havidas em nosso país permite concluir, acertadamente, que:**
- a retórica da reforma dos anos 1930 avançou do ponto de vista dos princípios políticos que a orientaram, a saber: participação, *accountability* e controle social;
  - a tentativa de modernização do aparelho de Estado, especialmente a da década de 1960, teve como consequência o fortalecimento da administração direta, em detrimento da administração indireta;
  - no sentido weberiano do termo, o Brasil nunca chegou a ter um modelo de burocracia pública consolidada;
  - ao contrário de outros países, o modelo de nova gestão pública, adotado a partir dos anos 1990, possuiu inspiração autóctone e em nada se valeu das experiências britânica e estadunidense;
  - a partir da década de 1990, caminhamos rumo a uma nova Administração Pública, de caráter gerencialista, visando consolidar o ideário keynesiano e o estado do bem-estar social.
- 3. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) Uma correta análise da adoção da chamada Nova Gestão Pública, pelo Brasil, revela que:**
- em sua forma original, a Constituição Federal de 1988 já disponibilizava a base legal suficiente para a implementação daquele novo modelo de gestão, sem a necessidade de reformas;
  - toda a máquina pública passou a adotar o controle por resultados, razão pela qual foram descontinuados alguns mecanismos de controle financeiro e orçamentário até então existentes;
  - com o aumento da descentralização, visava-se reduzir o nível de *accountability* a que se submeteriam os órgãos reguladores;
  - no plano Federal, a implementação das Organizações Sociais sagrou-se vitoriosa, havendo, hoje, milhares delas espalhadas pelo país, prestando serviços públicos essenciais;
  - o Estado tinha por objetivo atuar mais como regulador e promotor dos serviços públicos, buscando, preferencialmente, a descentralização, a desburocratização e o aumento da autonomia de gestão.
- WEB 4. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Em nosso país, o processo que permeia a formação do Estado nacional e da Administração Pública se revela pelas seguintes constatações, exceto:**
- a administração colonial se caracterizou pela centralização, formalismo e morosidade, decorrentes, em grande parte, do vazio de autoridade no imenso território;
  - a partir da administração pombalina, pouco a pouco, o empirismo paternalista do absolutismo tradicional foi sendo substituído pelo racionalismo típico do despotismo esclarecido;
  - a transferência da corte portuguesa, em 1808, e a conseqüente elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal constituíram as bases do Estado nacional, com todo o aparato necessário à afirmação da soberania e ao funcionamento do autogoverno;
  - a partir da Revolução de 1930, o Brasil passou a empreender um continuado processo de modernização das estruturas e processos do aparelho do Estado;
  - a República Velha, ao promover grandes alterações na estrutura do Governo, lançou a economia rumo à industrialização e a Administração Pública rumo à burocracia weberiana.
- 5. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Acerca do modelo de Administração Pública gerencial, é correto afirmar que:**
- admite o nepotismo como forma alternativa de captação de recursos humanos;
  - sua principal diferença em relação à administração burocrática reside na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para se concentrar nos resultados;
  - nega todos os princípios da Administração Pública patrimonialista e da Administração Pública burocrática;
  - é orientada, predominantemente, pelo poder racional-legal;
  - caracteriza-se pela profissionalização, ideia de carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo.
- 6. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Considerando a evolução da Administração Pública em nosso país, bem como as suas experiências de reforma, é correto afirmar que:**
- a reforma administrativa de 1967 reduziu o fosso que separava as burocracias instaladas nas administrações direta e indireta, garantindo a profissionalização do serviço público em toda a sua extensão;
  - a reforma dos anos 1990 visava, como um de seus objetivos, fortalecer o Estado de modo a torná-lo responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social;
  - a reforma burocrática de 1936 apoiou-se, conceitualmente, em três dimensões: formas de propriedade, tipos de Administração Pública e níveis de atuação do Estado;
  - ao privilegiar o usuário do serviço público, o Programa Nacional de Desburocratização marcou pelo ineditismo, já que nenhum outro antes dele fora dotado de caráter social e político;

e) com a República Velha, deu-se a primeira experiência radical de reforma administrativa, em resposta às mudanças econômicas e sociais que levavam o país rumo à industrialização.

**7. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Considerando o arcabouço racional-legal da Administração Pública no Brasil, é correto afirmar que:**

- a) apenas as teorias administrativas com foco nas tarefas e nas estruturas são aplicáveis à gestão pública;
- b) nos dias atuais, encontramos fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas, quer adaptadas quer em sua forma original;
- c) nenhuma teoria administrativa pode ser aplicada à gestão pública, pelo simples fato de todas elas terem sido desenvolvidas em ambiente empresarial;
- d) à exceção das teorias administrativas com foco nas pessoas, as demais são aplicáveis à gestão pública;
- e) nenhuma teoria administrativa pode ser aplicada à gestão pública, que já dispõe de um modelo gerencial próprio e específico.

**8. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) O monopólio do uso da força pelo Estado e seus agentes é uma característica do poder político. Identifique o enunciado correto.**

- a) Somente em países onde existe uma constituição escrita o Estado tem legitimidade para impor o monopólio do uso da força.
- b) Todo grupo organizado e com uma liderança constituída tem legitimidade para usar a força.
- c) É preciso que exista um sistema legal para que a violência seja usada legitimamente pelos agentes do Estado.
- d) A legitimidade do monopólio da força exclui a dominação ideológica.
- e) O Estado que abre mão de manter forças armadas deixa de ter o monopólio da força.

**9. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Ao identificar três tipos puros de dominação legítima, Max Weber afirmou que o tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático. A seguir, são relacionadas algumas características da administração burocrática weberiana. Identifique a opção falsa.**

- a) A totalidade dos integrantes do quadro administrativo é composta por funcionários escolhidos de forma impessoal.
- b) Existe uma hierarquia administrativa rigorosa.
- c) A remuneração é em dinheiro, com salários fixos e em geral com direito a pensão.
- d) As condições de trabalho são definidas mediante convenção coletiva entre os funcionários e a Administração.
- e) Os funcionários estão submetidos a disciplina rigorosa e a vigilância administrativa.

**10. (FCC/Analista – TC-CE/2008) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, está consubstanciado na existência de quatro setores dentro do Estado: núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado. Em relação ao setor de produção de bens e serviços para o mercado, sua implementação implicava:**

- I. Privatizar empresas estatais.**
- II. Transformar entidades ou órgãos públicos em Organizações Sociais (OS).**
- III. Transferir para o setor público não estatal serviços não exclusivos.**
- IV. Reorganizar e fortalecer os órgãos de regulação de monopólios naturais privatizados.**
- V. Realizar parcerias público-privadas.**

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I e II;
- b) I e IV;
- c) II e III;
- d) II e IV;
- e) IV e V.

**11. (FCC/Analista – TC-CE/2008) Um dos aspectos importantes das mudanças na implementação das políticas públicas é o da contratualização com as entidades do chamado Terceiro Setor. Com isso, a Administração Pública pode contratar uma organização para executar serviços públicos e viabilizar a atuação do particular na execução de suas atividades. Uma dessas entidades é a Oscip – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. O instrumento pelo qual se concretiza a contratualização entre o Poder Público e a Oscip é:**

- a) o termo de parceria;
- b) o contrato de gestão;
- c) a concessão de serviço público;
- d) o acordo de Programa;
- e) o convênio.

**12. (FCC/Téc. MP-SE/2009) As organizações da sociedade civil de interesse público (Oscips) são entidades:**

- a) integrantes da administração indireta da União, dos Estados ou dos Municípios e que podem exercer, por ato de delegação, atividades de interesse público definidos na lei de sua instituição;
- b) registradas no Registro Civil das Pessoas Jurídicas e cadastradas perante o Ministério da Justiça ou órgão equivalente nos Estados e Municípios, para exercício das atividades de relevante interesse público previstas nos seus estatutos;
- c) qualificadas como tal por ato do Ministério da Justiça e que podem celebrar termos de parceria com órgãos de qualquer ente da Federação, para o exercício de atividades definidas na lei como de interesse público;
- d) autorizadas pelo Poder Executivo da União, dos Estados ou dos Municípios, mas não integrante da respectiva Administração indireta, para exercício de atividades públicas sem sujeição ao regime jurídico da Administração;
- e) criadas pelo Poder Público em parceria com entes particulares, visando à celebração de Contratos de Gestão nas respectivas áreas de atuação, podendo

integrar ou não as respectivas Administrações indiretas.

13. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) Sobre Administração Pública. Durante o período de vigência do Plano de Metas, observou-se expressivo crescimento do setor industrial, particularmente no que diz respeito à produção de bens de consumo duráveis.
14. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) A moderna administração de pessoas envolve a gestão por competências, a democratização das relações de trabalho para gerar ambientes adequados à inovação e a qualificação intensiva das equipes de trabalho, incluindo o uso de tecnologia da informação. Essas diretrizes estratégicas vão ao encontro da política de capacitação e desenvolvimento de pessoas em implantação no Governo Federal.
15. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Na gestão pública contemporânea, o líder deve compreender os diversos desafios, como inserir a Administração Pública em um mundo globalizado, lidar com a crescente complexidade de cada decisão pública, enfrentar as desigualdades, lidar com as diferenças de gênero, incorporar o tema da diversidade, praticar a boa governança e aumentar a capacidade de governo.
- WEB** 16. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Acerca das reformas administrativas. A reforma administrativa realizada na Era Vargas, a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), teve como característica marcante o fortalecimento das atividades fim do Estado em detrimento das atividades meio, ou seja, aquelas relacionadas à administração em geral.
17. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Acerca das reformas administrativas. A reforma administrativa realizada na década de 1960 foi marcada pelo abandono do isolamento burocrático, tendo como premissa básica a substituição de celetistas por funcionários estatutários. Assim, a reforma norteou-se pelo enfraquecimento da ação central de planejamento, coordenação e controle e pela centralização da ação do Estado na órbita da Administração Pública direta.
18. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Acerca das reformas administrativas. A Administração Pública gerencial é orientada predominantemente pelos valores da eficácia na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Com isso, ocorre um abandono dos princípios da Administração Pública burocrática, pois a Administração Pública gerencial tem uma clara noção do interesse público, deixando de se basear nos resultados para se concentrar nos processos.
19. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Quanto aos recursos humanos. São paradigmas da gestão de recursos humanos nos órgãos e entidades públicos a existência de carreiras estáveis e grandes estruturas organizacionais, o que contrasta com a gestão nas empresas privadas, posto que, nestas, costumam-se valorizar os conceitos de empregabilidade, terceirização e estruturas organizacionais enxutas.
20. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Serpro/2008) Acerca da Administração Pública. No núcleo estratégico do Governo, o tipo de gestão misto entre a Administração Pública burocrática e a gerencial se adapta melhor às características básicas das tarefas que devem ser implementadas.
21. (FCC/Analista – MP-PE/2006) Sobre o perfil profissional exigido dos servidores públicos na transição da administração burocrática para a administração gerencial, é correto afirmar:
  - a) a formação e o contínuo aprendizado dos servidores devem estar relacionados mais com a efetividade dos serviços públicos prestados à comunidade do que com as exigências das normas e procedimentos;
  - b) nos órgãos que compreendem o núcleo estratégico, os servidores devem preservar um comportamento burocrático condizente com a preservação do interesse público. Ao contrário, nos órgãos e instituições incluídos no setor de serviços não exclusivos do Estado, os servidores devem comportar-se como empregados do setor privado, pensando apenas na eficiência dos serviços prestados;
  - c) o servidor deve adaptar-se a um ambiente onde as características e metas do serviço público são cada vez mais semelhantes às do setor privado. Deste modo, o servidor deve estar preparado para agir como funcionário de uma empresa privada, sendo, portanto, avaliado pelos mesmos critérios;
  - d) os servidores devem se especializar na gestão de contratos, pois, a tendência predominante, em todos os setores da Administração Pública, é de terceirização, concessão e parcerias com empresas e organizações não governamentais;
  - e) a preservação do interesse coletivo e o controle rigoroso dos procedimentos são os fins últimos da Administração Pública. Por isso, o comportamento dos servidores em todos os órgãos estatais ainda deverá orientar-se pelos princípios da administração burocrática.
22. (FCC/Analista-PE/2006) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (1995) contém uma crítica às deficiências da administração burocrática no Brasil e propôs um redimensionamento da Administração Pública Federal. Em relação ao Pdrae, os princípios da reforma implementada pelo Governo Federal a partir de 1995 estão expressados corretamente e adequadamente em:
  - a) distinguiu as atividades exclusivas de Estado das atividades não exclusivas e propôs a privatização das atividades não exclusivas;
  - b) propôs o fortalecimento dos órgãos que compõem o Núcleo Estratégico do Estado, transformando-os em Agências Executivas ou Reguladoras, com ampla autonomia gerencial;
  - c) propôs o fortalecimento do Núcleo Estratégico do Estado, através da formação de carreiras exclusivas de Estado e a desconcentração das atividades exclusivas de Estado por meio de Agências Executivas. As atividades não exclusivas foram transferidas para organismos públicos não estatais, geridos pela sociedade civil;
  - d) propôs a universalização do concurso público e a unificação das carreiras estratégicas de Estado numa carreira horizontal de perfil generalista;
  - e) propôs a criação de um Núcleo Estratégico de Estado, preservado o padrão burocrático de administração, separado das demais atividades não exclusivas de Estado, onde foi disseminado o padrão patrimonial de Administração Pública.

23. (FCC/Analista. Plan. – MP-PE/2006) Com relação ao desenvolvimento da Administração Pública no Brasil, analise:
- I. O Dasp constituiu o primeiro órgão público voltado para a formação e o desenvolvimento de uma burocracia profissional baseada no mérito e na estabilidade funcional.
  - II. O Estado brasileiro desenvolveu, a partir de 1930, uma burocracia meritocrática e fortemente protegida dos interesses políticos e econômicos.
  - III. Durante o Governo Juscelino Kubitschek, formou-se a primeira carreira burocrática profissional voltada para a implementação do Plano de Metas.
  - IV. O Decreto-lei no 200 de 1967 favoreceu a descentralização da Administração Pública Federal, a introdução de novos métodos gerenciais e incentivou a gestão participativa, através de conselhos compostos por representantes da sociedade civil.
- É correto o que consta em:
- a) I, II, III, IV;
  - b) IV, apenas;
  - c) II, III, IV, apenas;
  - d) I, apenas;
  - e) I e III, apenas.
24. (Esaf/AFC – CGU/2008) Indique a opção que não apresenta uma característica da Administração Pública gerencial.
- a) Uso de indicadores de desempenho transparentes.
  - b) Disciplina e parcimônia no uso dos recursos.
  - c) Descentralização administrativa.
  - d) Administração profissional, autônoma e organizada em carreiras.
  - e) Ênfase nas práticas de controle dos processos.
25. (Esaf/AFC – CGU/2008) Indique a opção que apresenta respectivamente o objetivo central do modelo burocrático de gestão e suas principais características.
- a) Qualidade – profissionalismo, transparência e especialização.
  - b) Produtividade – hierarquia, descentralização e padronização.
  - c) Eficiência – padronização, descentralização e autonomia.
  - d) Coordenação – especialização, hierarquia e centralização.
  - e) Controle – impessoalidade, hierarquia e formalismo.
26. (Esaf/AFC – CGU/2008) Considerando a diferenciação conceitual para fins didáticos dos modelos patrimonialista, burocrático e gerencial da Administração Pública no Brasil, selecione a opção que conceitua corretamente o modelo burocrático de gestão.
- a) Estado centralizador, onipotente, intervencionista e espoliado por uma elite que enriquece e garante privilégios por meio de exclusão da maior parte da sociedade.
  - b) Estado centralizador, profissional e impessoal que busca a incorporação de atores sociais emergentes e estabelece normas e regras de funcionamento.
  - c) Estado desconcentrado que privilegia a delegação de competências para os Municípios e foca o controle social de suas ações.
  - d) Estado coordenador de políticas públicas nas três esferas da federação, visando à desburocratização dos processos governamentais.
  - e) Estado descentralizado que tem como foco de suas ações o contribuinte, que é visto como cliente dos serviços públicos.
27. (Esaf/AFC – CGU/2008) Apesar da heterogeneidade de situações que caracterizam a Administração Pública brasileira nos diferentes níveis de governo, a União tem promovido reformas em sua estrutura para fazer face aos processos de industrialização e à crise fiscal do Estado. A modernização da Administração Pública por meio do uso de instrumentos próprios da gestão de empresas privadas, a criação de uma Administração indireta com procedimentos próprios de contratação e gestão de funcionários e de processos de compras públicas são características presentes..... Selecione a opção que completa corretamente a frase acima.
- a) na criação do Dasp;
  - b) na criação de Agências Reguladoras;
  - c) na formação do Estado brasileiro;
  - d) nas ações implementadas a partir do Decreto-lei nº 200;
  - e) no alinhamento ao Estado mínimo.
28. (Esaf/AFC – CGU/2008) Segundo o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995, instituiu-se novos modelos organizacionais visando à modernização da gestão da Administração Pública: Agências Executivas e Agências Reguladoras. Selecione, do ponto de vista conceitual, a opção correta.
- a) Agências Reguladoras são criadas por determinação do Presidente da República.
  - b) As atividades das Agências Executivas são definidas por Lei pelo Congresso Nacional.
  - c) Agências Reguladoras estão sujeitas à mudança de governo.
  - d) A finalidade das Agências Executivas é prestar serviços públicos exclusivos do Estado.
  - e) Os dirigentes das Agências Reguladoras são de livre nomeação e exoneração do Presidente da República.
29. (Esaf/AFC – CGU/2008) No âmbito da Reforma do Aparelho do Estado de 1995, foram previstas instituições privadas, sem fins lucrativos com finalidade pública. A qualificação de uma organização por meio de Termo de Parceria, por sua iniciativa, visando ao fortalecimento da esfera

**pública não estatal e o aumento do estoque de capital social são características inerentes a..... Escolha a opção correta.**

- a) organizações da sociedade civil de interesse público;
- b) organizações não governamentais;
- c) organizações sociais;
- d) organizações sociais de classe;
- e) organizações a serviço do interesse público.

**30. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) Não constitui característica do modelo de Administração Pública burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber:**

- a) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público;
- b) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo;
- c) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (*due process*);
- d) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados;
- e) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

**31. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) O modelo de Administração Pública gerencial tem como principais características:**

- a) concentração dos processos decisórios, aumento dos controles formais de processos e ênfase no cidadão-cliente;
- b) inversão do conceito clássico de hierarquia, com redução dos níveis superiores e aumento dos inferiores, que passam a ser dotados de total autonomia decisória;
- c) descentralização dos processos decisórios, redução dos níveis hierárquicos, competição administrativa no interior das estruturas organizacionais e ênfase no cidadão-cliente;
- d) acentuação da verticalização das estruturas organizacionais, com aumento dos níveis hierárquicos superiores, onde se concentra todo o poder decisório;
- e) descentralização dos processos decisórios, horizontalização das estruturas organizacionais e supressão dos mecanismos de controle de processos.

**32. (Esaf/AFT/2010-prova 1) Sobre as experiências de reformas administrativas em nosso país, é correto afirmar:**

- a) a implantação do DASP e a expedição do Decreto-lei nº 200/1967 são exemplos de processos democráticos de reformismo baseados no debate, na negociação e em um modelo decisório menos concentrador;
- b) ainda que o formalismo e a rigidez burocrática sejam atacados como males, alguns alicerces do modelo weberiano podem constituir uma alavanca para a modernização, a exemplo da meritocracia e da clara distinção entre o público e o privado;
- c) o caráter 'neoliberal' do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi a mola propulsora de seu amplo sucesso e da irrestrita adesão pelo corporativismo estatal;
- d) já nos anos 1980, o Programa Nacional de Desburocratização propunha uma engenharia institucional capaz de estabelecer um espaço público não estatal, com a incorporação das Organizações Sociais;
- e) desde os anos 1990, a agenda da gestão pública tem sido continuamente enriquecida, sendo hoje mais importante que as agendas fiscal ou econômica.

**33. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) Do ponto de vista do servidor público, a administração gerencial prioriza:**

- a) o abandono de modelos clássicos de carreira, estruturada em níveis, por evolução funcional horizontal, com acréscimos salariais decorrentes de participação nos resultados e gratificações por funções;
- b) o recrutamento por concurso público para carreiras eminentemente técnicas e por métodos de seleção diferenciados para profissionais que ocupem funções de liderança;
- c) o recrutamento e a promoção por avaliação de desempenho e o permanente controle de resultados aliado à autonomia dos servidores;
- d) a remuneração por desempenho, a constante capacitação e o sistema de promoção por mérito;
- e) o fortalecimento das carreiras formalmente estabelecidas, com garantia de ascensão preferencial dos servidores mais antigos.

**34. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) As denominadas Organizações Sociais e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – Oscips:**

- a) pertencem originalmente ao setor privado e, após receberem a correspondente qualificação, passam a ser consideradas entidades públicas;
- b) integram a estrutura da Administração, como entidades descentralizadas, atuando em setores essenciais, porém não exclusivos do Estado, tal como saúde e educação;
- c) são entidades do setor privado que, após receberem a correspondente qualificação, passam a atuar em colaboração com a Administração, podendo receber recursos orçamentários;
- d) são entidades do setor privado, declaradas por lei como de interesse público, que gozam de privilégios fiscais;
- e) são entidades privadas, cuja atuação é subsidiária à atuação pública no fomento a atividades comerciais e industriais.

**35. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) O conceito de “publicização”, idealizado pela Reforma do Aparelho do Estado, significa:**

- a) a estatização de atividades estratégicas;
- b) a transferência de atividades antes desempenhadas por entes públicos, especialmente na área social, a entidades privadas sem fins lucrativos;
- c) a ampliação da atuação direta do Estado na área social e a redução da sua atuação em setores produtivos;
- d) o movimento de ampliação das informações à sociedade acerca da atuação da Administração;
- e) a transferência compulsória ao Poder Público de atividades originalmente de responsabilidade do Estado, como saúde e educação.

**36. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) Não se inclui entre as principais causas que levaram à Reforma do Aparelho do Estado, implementada no Brasil nos anos 1990, a:**

- a) crise fiscal, caracterizada pela crescente perda de crédito por parte do Estado e pelo esgotamento da poupança pública;
- b) intenção de ampliar a intervenção direta do Estado no domínio econômico, dada a crescente demanda da sociedade por bens e serviços públicos;
- c) necessidade de implementação de uma política de ajuste fiscal, como consequência do cumprimento de obrigações com organismos internacionais;
- d) a crise do modelo burocrático de administração, permeado por práticas patrimonialistas e clientelistas;
- e) a incapacidade do Governo de gerar poupança interna e com isso realizar os investimentos públicos demandados pela sociedade.

**37. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) A Reforma Administrativa de 1967, implementada pelo Decreto-lei federal no 200:**

- a) cerceou a autonomia das entidades integrantes da Administração indireta, submetendo-as às mesmas regras previstas para a Administração direta, como licitações e concurso público;
- b) retomou o processo de centralização da atuação administrativa;
- c) introduziu mecanismos de parceria com instituições privadas sem fins lucrativos;
- d) desencadeou um movimento de descentralização da atuação estatal, com a transferência de atividades a autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista;
- e) priorizou a atuação do Estado no fomento e regulamentação dos setores produtivos e a sua retirada como prestador direto de serviços públicos.

**38. (Esaf/Economista – MPOG/2006) Assinale a opção que apresenta corretamente ideias contidas no documento Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado de 1995.**

- a) No Aparelho do Estado distinguem-se os seguintes setores: núcleo estratégico, de atividades exclusivas e de propriedade privada.
- b) O núcleo estratégico do Estado tem de atentar para a qualidade e custo dos serviços prestados ao cidadão.
- c) Um dos objetivos da reforma no que diz respeito às atividades exclusivas é aumentar a sua efetividade e modernizar a administração burocrática.
- d) A publicização visa a transferir atividades exclusivas do Estado para o setor público não estatal.
- e) Os serviços não exclusivos do Estado deverão ser executados por organizações sociais – entidades de Direito Privado sem fins lucrativos.

**39. (Esaf/APO – MPOG/2008) A revisão das experiências reformistas da Administração Pública brasileira – com ênfase na sua natureza, quando implementadas – e de seus resultados, mostra que são verdadeiros todos os enunciados abaixo, exceto:**

- a) em todo e qualquer regime (autoritário, quase democrático, autoritário-militar, de transição e democrático) e, conseqüentemente, em quase todos os governos, foram propostas medidas que visavam reformar a Administração Pública Federal;
- b) do ponto de vista substantivo, as propostas sempre foram globais e gerais, e não específicas e incrementais, com a única exceção do Governo Sarney;
- c) com frequência, as tentativas de reforma administrativa ou foram abortadas, porque não chegaram a se consubstanciar em anteprojetos de lei, ou porque foram retiradas pelo Executivo do Congresso Nacional; ou não tiveram seqüência e não alcançaram os resultados desejáveis em decorrência de erros de estratégia política;
- d) as reformas oscilam entre o fortalecimento da Administração direta e a descentralização administrativa;
- e) a partir da Comissão Amaral Peixoto, foram feitos diversos diagnósticos divergentes e propostas que são recorrentemente incorporados a “novos” diagnósticos, dando origem a propostas e instrumentos legais diversificados.

**40. (Esaf/APO – MPOG/2008) A história recente mostra que a reforma administrativa sempre esteve presente na agenda de políticas governamentais, desde 1930. Com base na literatura que analisa as várias reformas administrativas, é possível estabelecer algumas conclusões sobre os resultados das iniciativas governamentais nessa área. Examine os enunciados abaixo e assinale a resposta incorreta.**

- a) Apesar das diversas tentativas, nunca se logrou implantar uma burocracia do tipo weberiano no Brasil, porque os textos legais que mais se aproximaram desse ideal abriam brechas que se contrapunham ao espírito da burocracia racional-legal ou propunham a superação desta.
- b) Independentemente de regime político e de governo, o Brasil sempre conviveu com segmentos dispersos de uma burocracia weberiana em vários níveis da administração, interpenetrada e convivendo com um alto teor de patrimonialismo administrativo.
- c) A efetiva profissionalização do servidor, tentada várias vezes, só veio a se realizar no Brasil após a Constituição Federal de 1988, já que até então a Administração Pública sempre conviveu com a multiplicidade de cargos, de planos salariais especiais e de “trens da alegria”, típicos de final de administração.
- d) Contrapondo-se a essa administração, essencialmente amorfa, destacavam-se as “ilhas de excelência”, razoavelmente imunes ao processo político e caracterizadas pela elevada competência de seus membros.

**41. (Esaf/APO – MPOG/2008) O modelo de gestão pública burocrático, com base nos postulados weberianos, é constituído de funcionários individuais, cujas características não incluem:**

- a) liberdade pessoal e obediência estrita às obrigações objetivas do seu cargo, estando submetidos a um sistema homogêneo de disciplina e controle do serviço;
- b) exercício do cargo como profissão única ou principal, com perspectiva de carreira: progressão por tempo de serviço ou mérito, ou ambas;
- c) competências funcionais fixas em contrato e segundo qualificações profissionais verificadas em provas e certificadas por diplomas;
- d) apropriação dos poderes de mando inerentes ao cargo (exercício da autoridade), mas não dos meios materiais de administração, nem do próprio cargo;
- e) nomeação, numa hierarquia rigorosa dos cargos, sendo remunerados com salários fixos em dinheiro.

**42. (Esaf/Administrador – Enap/2006) Selecione a opção que indica corretamente aspectos da reforma administrativa brasileira da década de 1930.**

- a) Criação do Departamento de Pessoal do Servidor Público, adoção de princípios de desconcentração, instituição de carreiras no serviço público, recrutamento baseado no mérito.
- b) Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, adoção de princípios de centralização, instituição de carreiras no serviço público, recrutamento baseado no mérito.
- c) Criação da Escola de Relações Humanas, adoção de princípios hierárquicos, instituição de remuneração por produção, recrutamento baseado no sistema discricionário.

- d) Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público, adoção de princípios hierárquicos, instituição de carreiras técnico-profissionais, recrutamento baseado no sistema discricionário.
- e) Criação do Departamento Pessoal do Servidor Público, adoção de princípios de horizontalização, formalização da função orçamentária, recrutamento baseado no mérito.

**43. (Esaf/Administrador – Enap/2006) Assinale a opção incorreta.**

- a) No modelo patrimonialista de Administração Pública existe uma interpermeabilidade dos patrimônios público e privado.
- b) Um dos princípios do modelo burocrático de Administração Pública é um sistema administrativo impessoal, formal e racional.
- c) Um dos princípios do modelo patrimonialista de Administração Pública é o acesso por concurso ao serviço público.
- d) O modelo gerencial de Administração Pública tem como um dos seus objetivos garantir a propriedade e o contrato.
- e) O modelo burocrático de Administração Pública se baseia no serviço público profissional.

**44. (Esaf/AFC/STN/2005) Um dos aspectos mais relevantes do processo de reforma do Estado que vem ocorrendo desde a década de 1980 em grande parte dos países ocidentais é a mudança do modelo de gestão pública, do paradigma burocrático para o gerencial. Não se incluem entre os atributos característicos do paradigma gerencial na Administração Pública:**

**I. Ênfase na eliminação das rotinas, na flexibilidade dos procedimentos e na qualidade dos bens e serviços.**

**II. A orientação para a busca de resultados em atendimento às demandas dos cidadãos.**

**III. A responsabilização por resultados segundo critérios de prioridade política.**

**IV. A profissionalização e capacitação contínua dos servidores públicos.**

**V. A gestão participativa, com o envolvimento dos membros das agências públicas e da sociedade na escolha dos seus dirigentes e na avaliação do desempenho e dos resultados das atividades realizadas.**

- a) III e V;
- b) IV e V;
- c) III e IV;
- d) II e IV;
- e) I e II.

**45. (Esaf/AFC/CGU/2006) O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, introduz novos entes na Administração Pública brasileira. À luz deste Plano, indique a opção correta.**

- a) As Agências Executivas visam estabelecer regras de controle para o mercado dos serviços terceirizados.
- b) As Agências Reguladoras se destinam a executar atividades típicas de Estado, por meio de entes públicos não estatais.
- c) A finalidade da Organização Social de Interesse Público (Oscip) é produzir bens e serviços para o mercado consumidor.
- d) Os conselhos são órgãos do Ministério Público, constituídos de autoridade hierárquica e poder deliberativo junto ao Congresso.
- e) A finalidade das Organizações Sociais (OS) é exercer serviços não exclusivos do Estado por meio de contratos de gestão.

**46. (FCC/Analista-Contábil-TRT23/2011) O modelo de administração gerencial no Brasil**

- a) foi introduzido pelo Decreto-lei nº 200/1967, visando profissionalizar a administração federal, reduzindo o nível de autonomia das empresas e autarquias e implantando o Orçamento de Base Zero.
- b) foi implementado com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, tendo por meta flexibilizar as funções gerenciais nas autarquias federais.
- c) teve seu auge na segunda metade dos anos 1990, visando ao processo de fortalecimento da responsabilização e autonomia dos níveis gerenciais e tentando implantar a gestão por resultados na administração federal.
- d) foi um movimento político iniciado no fim dos anos 1980 orientado para a privatização das políticas sociais e fortalecimento dos controles externos formais da administração federal.
- e) foi introduzido no Brasil através do Programa Nacional de Desburocratização, tendo como meta extinguir a burocracia formal e implantar a burocracia gerencial, voltada exclusivamente para os processos.

**47. (Cespe-UnB/ACE/TCU/2007) O patrimonialismo normal inibe a economia racional não apenas por sua política financeira, mas também por peculiaridades de sua administração, entre as quais se pode citar a ausência típica de um quadro de funcionários com qualificação profissional formal.**

**48. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) A instituição, em 1936, do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) teve como objetivo principal suprimir o modelo patrimonialista de gestão.**

**49. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) Depois da reforma gerencial do Estado, adotou-se o controle por resultados nos serviços públicos, fato que acarretou aumento do grau de centralização das atividades exclusivas do Estado.**

**50. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) As tentativas de reformas ocorridas na década de 50 do século passado guiavam-se estrategicamente pelos princípios autoritários e centralizados, típicos de uma nação em desenvolvimento.**

**51. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-TRE-BA/2010) Julgue os itens a seguir, a respeito de administração pública. O período de 1937 a 1945, que ficou conhecido como Estado Novo, caracterizou-se pelas ações do poder absoluto de Getúlio Vargas, que suspendeu os direitos individuais do**

povo e extinguiu partidos políticos. Por outro lado, esse mesmo poder atendeu reivindicações trabalhistas como a limitação da jornada de trabalho, a instituição do salário mínimo e o reconhecimento do direito de férias remuneradas.

52. (Cespe-UnB/TCE-AC/2008) A Administração Pública gerencial é frequentemente identificada com as ideias neoliberais, pois as técnicas de gerenciamento foram quase sempre introduzidas ao mesmo tempo em que se implantavam programas de ajuste estrutura para enfrentar a crise fiscal do Estado.
53. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) A teoria da contingência é inaplicável no atual estágio da administração pública brasileira, caracterizado pela atuação sistêmica e pela estruturação em rede.
54. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) No período de 1930 a 1967, a preocupação governamental direcionava-se mais ao caráter impositivo das medidas que aos processos de internalização das ações administrativas.
55. (Cespe-UnB/Analista/TRE/2005) O modelo da Administração Pública gerencial baseia-se na definição clara de objetivos para cada unidade da administração, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais e da adoção de valores e comportamentos modernos no Estado, que possibilitem o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços prestados à sociedade.
56. (Cespe-UnB/Analista Casa Civil – PR/2006) A estratégia da reforma do aparelho do Estado foi concebida a partir de três dimensões: a primeira, institucional-legal, tratava da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; a segunda, cultural, centrava-se na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; e a terceira abordava a gestão pública a partir do aperfeiçoamento da administração burocrática vigente e da introdução da administração gerencial, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão.
57. (Cespe-UnB/2006) Um dos objetivos globais do plano diretor era limitar a ação do Estado às funções que lhe são próprias, reservando, em princípio, os serviços não exclusivos para a propriedade pública não estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado e para a iniciativa privada.
58. (Cespe-UnB/Analista/TJDFT/2007) Ao termo publicização do terceiro setor podem ser atribuídos pelo menos dois sentidos. Um é o que se refere à prestação de serviços de interesse público por entidades componentes do terceiro setor, com o apoio do Estado. O segundo refere-se à transformação de entidades públicas em entidades privadas sem fins lucrativos.
59. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Acerca da cultura organizacional pública: A tendência atual é a de que as organizações ultrapassem a velha cultura de liderança e compromisso, substituindo-a pela nova cultura de comando e obediência direcionada a resultados.
60. (Esaf/Processo Seletivo Simplificado/2008) A Revolução de 1930, simbolicamente associada à quebra da espinha dorsal das oligarquias regionais, teve como desdobramento principal a criação do estado administrativo no Brasil. Sobre esta fase do processo de evolução da Administração Pública no Brasil, são corretos todos os enunciados abaixo, exceto:
- a) até o final da década de 1930, além dos militares, havia dois órgãos do Governo Federal – o Itamaraty e o Banco do Brasil – que tinham normas para ingresso no serviço público, planos de carreira, regras para promoção baseadas no mérito, e tinham alimentado uma burocracia profissional com um ethos de serviço público;
  - b) durante o ciclo Vargas, a estratégia de ruptura com o modelo oligárquico e patrimonial envolveu a adoção de dois mecanismos típicos da administração racional legal: estatutos normativos e órgãos normativos e fiscalizadores;
  - c) por intermédio desses mecanismos tentou-se estabelecer princípios e regras e padronizar os procedimentos a serem adotados em áreas estruturantes da organização pública: administração de material, financeira e de pessoal;
  - d) a Reforma de 1936 representou um momento fundamental para a reforma da administração de pessoal em especial, logrando a implantação de uma administração tipicamente weberiana, racional e legalmente orientada;
  - e) o regime político era dotado de acentuada autonomia burocrática em face do conjunto das forças sociais, com base na absorção ou cooptação dos agrupamentos de interesse, quer regionais, quer funcionais.
61. (FCC/TCE – MA/2005) O Decreto-lei no 200, que embasou a reforma administrativa de 1967, é considerado um avanço na busca de superação da rigidez burocrática e é tido como um marco na introdução da administração gerencial no Brasil. A respeito do referido diploma legal, é correto afirmar que:
- a) desencadeou um movimento de centralização progressiva das decisões no Executivo Federal;
  - b) introduziu uma política desenvolvimentista, fundada em parcerias com o setor privado;
  - c) possibilitou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, visando alcançar a descentralização funcional;
  - d) promoveu a multiplicação de órgãos de planejamento junto à Administração Pública Federal, Estadual e Municipal, com o objetivo de formular planos regionalizados de fomento à indústria;
  - e) estabeleceu mecanismos de controle de desempenho e avaliação de resultados da atuação dos servidores.
62. (Esaf/AFC – CGU/2006) Complete a frase com a opção correta. O principal objetivo do Programa Nacional de Desburocratização instituído em 1979 era.....

- a) descentralizar a Administração Pública Federal por meio da criação de autarquias;
- b) privatizar o setor produtivo nas mãos do Estado;
- c) aumentar a participação do cidadão na definição do Orçamento Público;
- d) dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal;
- e) criar entes para atender diretamente o usuário de serviços públicos.

**63. (FCC/TCE-MA/2005) A Constituição Federal de 1988 consolidou vários avanços na Administração Pública, em especial no tocante à participação do cidadão. Entretanto, é vista também por muitos analistas como responsável por uma tendência ao enrijecimento burocrático, do qual constituem exemplos:**

- a) a transferência maciça de atribuições e recursos a Estados e Municípios, organização de carreiras rígidas e adoção de modelos gerenciais privados;
- b) a generalização do procedimento licitatório também para os entes descentralizados, não obstante a exclusão, em relação aos mesmos, da regra do concurso público;
- c) a ênfase no planejamento central, aplicação de tetos remuneratórios e obrigatoriedade de isonomia salarial;
- d) a subordinação dos entes descentralizados às mesmas regras de controle formal utilizadas na Administração direta;
- e) a não delimitação das atribuições e competências da União, Estados e Municípios, gerando sobreposição de órgãos nas diversas esferas de governo.

**64. (Esaf/APO-MPOG/2010) A análise da evolução da administração pública brasileira, a partir dos anos 1930, permite concluir acertadamente que:**

- a) com o Estado Novo e a criação do DASP, a admissão ao serviço público passou a ser feita exclusivamente por meio de concurso público, sendo descontinuadas as práticas do clientelismo e da indicação por apadrinhamento;
- b) a reforma trazida pelo Decreto-lei nº 200/1967 propugnou pela descentralização funcional do aparelho do Estado mediante delegação de autoridade aos órgãos da administração indireta para a consecução de muitas das funções e metas do governo;
- c) a partir de meados do século XX, com o desenvolvimentismo, deu-se a ampliação e a consolidação da administração direta, principal gestora das políticas públicas implementadas pela administração indireta;
- d) a partir dos anos 1980, dadas a falência do estado do bem-estar social, a crise fiscal e a redemocratização, as reformas do aparelho do Estado passaram a seguir uma estratégia única e homogênea;
- e) os '50 Anos em 5' e a construção de Brasília, no período JK, representaram a pedra fundamental do que viria a ser a adoção do gerencialismo no serviço público.

**65. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) No Brasil, o modelo de administração burocrática:**

- a) atinge seu ápice ao final da década de 1950, com a instalação do Ministério da Desburocratização;
- b) emerge nos anos 1930, sendo seu grande marco a criação do DASP;
- c) permanece arraigado, em sua forma weberiana, até nossos dias, sendo esta a razão da falência do modelo gerencial;
- d) deve-se mais à política do café-com-leite que ao início do processo de industrialização;
- e) foi completamente substituído pelo modelo gerencial implantado ao final do século XX.

**66. (Esaf/Analista-Susep/2010) Uma adequada compreensão do processo evolutivo da administração pública brasileira nos revela que:**

- a) o patrimonialismo se extingue com o fim da dominação portuguesa, sendo o reinado de D. Pedro II o ponto de partida para a implantação do modelo burocrático;
- b) em um ambiente onde impera o gerencialismo, não há espaço para o modelo burocrático;
- c) a implantação do modelo gerencial, em fins do século passado, consolida o caráter burocrático-weberiano do aparelho do Estado, notadamente na administração direta;
- d) de certa forma, patrimonialismo, burocracia e gerencialismo convivem em nossa administração contemporânea;
- e) a importância do modelo gerencial se expande a partir do momento em que a administração direta se robustece, nos anos 1950, em paralelo à crescente industrialização do país.

**67. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) A reforma gerencial da Administração Pública brasileira tornou-se fundamental à medida que o processo de globalização surgiu e influenciou o nível de autonomia dos Estados, principalmente com relação às políticas públicas. Quanto à Administração Pública e à estruturação da máquina administrativa no Brasil, assinale a opção correta.**

- a) A primeira geração de reformas do Estado nos anos 1980 possibilitou um ajuste estrutural microeconômico por meio de ajustes fiscais, da liberalização de preços e da liberalização comercial, tendo como ênfase os programas de privatização, em direção a um Estado máximo.
- b) A reforma do Estado, ou seja, a reforma administrativa, envolve também a reconstituição da poupança pública e a reforma da previdência social e pressupõe que, particularmente nas áreas social e científica, o Estado será eficiente, à medida que se utilize de instituições e demais organizações públicas estatais para compor as estratégias gerenciais para execução dos serviços por ele apoiados.
- c) A reforma do Estado tem como objetivo tornar o Estado mais governável, com maior capacidade de governança, de modo a não só garantir a propriedade e os contratos, como pensado pelos neoliberais, mas também para complementar o mercado na tarefa de coordenar a economia e promover distribuição de renda mais justa.
- d) A reforma gerencial do Estado tem como um dos seus objetivos fundamentais proteger o Estado da corrupção e do nepotismo, de modo a manter o direito de cada cidadão com relação, por exemplo, à utilização do patrimônio público com finalidade pública, mesmo que em detrimento dos interesses privados.
- e) Com a criação da Escola Nacional de Administração Pública, em 1985, o Estado passou a ser intervencionista, embasado na expansão dos órgãos e das entidades da Administração indireta, enfatizando o seu controle, em busca da eficiência e da centralização política e administrativa.

**68. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Com relação ao modelo de administração burocrática adotado no Brasil, assinale a opção correta.**

- a) O modelo de administração burocrática deu continuidade ao sistema patrimonialista, vigente à época da sua implantação, no qual os patrimônios público e

privado se confundiam.

- b) O modelo de administração burocrática foi implantado a partir da década passada, em uma época em que o Estado retirava-se do setor produtivo.
- c) A função orçamentária, como atividade formal e permanentemente vinculada ao planejamento, já estava consagrada na gestão pública brasileira quando da implantação do modelo de administração.
- d) O Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) foi criado com o objetivo de implantar o modelo de administração burocrática e de modernizar o Estado.
- e) A administração burocrática foi marcada pela estrutura organizacional enxuta, pela celeridade e simplicidade dos procedimentos administrativos do serviço público.

**69. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Acerca do processo de reforma da Administração Pública brasileira, assinale a opção correta.**

- a) A reforma iniciada em 1967 propunha a centralização do poder e o fim da administração indireta.
- b) Com a edição do Decreto nº 200/1967, o concurso público passou a ser o único meio de contratação de pessoal para o serviço público.
- c) A reforma iniciada pelo Decreto nº 200/1967 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, e pode ser considerada como o começo da administração gerencial no Brasil.
- d) Com a redemocratização do Brasil, em 1985, o país passou imediatamente do modelo de administração burocrática para o gerencial.
- e) A Constituição Federal de 1988 acabou com a rigidez burocrática e possibilitou a adoção de técnicas modernas da administração gerencial, como a instauração do regime jurídico único para os servidores públicos federais.

**70. (Cespe-UnB/ACE – TC- AC/2008) A partir de 1995, com o Governo Fernando Henrique Cardoso, surgiu uma nova proposta de reforma do Estado, com o objetivo de facilitar o ajuste fiscal e tornar mais eficiente e moderna a Administração Pública. Essa reforma administrativa parte da existência de vários setores dentro do Estado, em relação aos quais se elaboram diferentes diagnósticos e proposições. Em relação a esse assunto, assinale a opção correta.**

- a) Núcleo estratégico é o setor no qual são prestados serviços que só o Estado pode realizar, como atividades de regulamentação, fiscalização e fomento.
- b) O setor de atividades exclusivas de Estado define as leis e as políticas públicas.
- c) Produção de bens e serviços para o mercado é atividade social desenvolvida pelas organizações da sociedade civil.
- d) Serviços não exclusivos ou competitivos são aqueles que, embora não envolvendo o poder de Estado, são realizados ou subsidiados por ele por serem considerados de alta relevância para os direitos humanos, como hospitais, escolas, centros de pesquisa e museus.
- e) Organizações não governamentais são caracterizadas por desenvolver atividade econômica voltada para o lucro e que permanece no aparelho do Estado, como as atividades do setor de infraestrutura.

**71. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) Entre os anos 1950 e 1960, o modelo de gestão administrativa proposto estava voltado para o desenvolvimento, especialmente para a expansão do poder de intervenção do Estado na vida econômica e social do país.**

**72. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT23/2011) O Decreto-lei no 200/1967 baseou-se no diagnóstico de que a administração federal, na época, caracterizava-se:**

- a) pela informalidade na tramitação dos processos governamentais;
- b) pelo excesso de nepotismo nos níveis operacionais;
- c) por excesso de focalização nas atividades-fim;
- d) por funcionar de modo excessivamente autoritário;
- e) por excessiva concentração de atribuições nos órgãos de cúpula.

## 18.5. Governabilidade, Governança e Accountability

**WEB 1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) Sobre o tema governabilidade, governança e accountability, assinale a opção incorreta.**

- a) Governança pode ser entendida como um modelo horizontal de relação entre atores públicos e privados no processo de elaboração de políticas públicas.
- b) O conceito de governança possui um caráter mais amplo que o conceito de governabilidade.
- c) As Parcerias Público-Privadas (PPP) constituem um exemplo de coordenação de atores estatais e não estatais, típico da governança.
- d) A *accountability* visa a fortalecer o controle social e político, em detrimento do controle burocrático.
- e) A governabilidade refere-se mais à dimensão estatal do exercício do poder.

**2. (Esaf/AFC – CGU/2008) Durante a crise do Estado dos anos 1980 e 1990, palavras e expressões foram forjadas para possibilitar o entendimento de suas diferentes dimensões e propiciar a busca de soluções. Neste contexto, quando um governo está preocupado em legitimar decisões e ações se diz que ele está buscando maior..... Complete a frase com a opção correta.**

- a) governabilidade;
- b) efetividade;
- c) governança;
- d) *accountability*;
- e) eficiência.

**3. (FCC/Esp. Adm. – MP-SE/2009) O conceito de *accountability* liga-se a:**

- a) mecanismos contemporâneos de elaboração das contas públicas;
- b) formas de elaboração do orçamento público pautadas pela responsabilidade fiscal;

- c) sistema gerencial de controle dos gastos públicos;
- d) metodologia gerencial norte americana que inspirou a Reforma Administrativa implementada nos anos 1990 pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare);
- e) prestação de contas da Administração e dos funcionários públicos perante a sociedade.

4. (Esaf/EPPG/MPOG/2008) Entre os pressupostos das novas abordagens sobre governança no setor público, destacam-se:

- I. O crescimento da complexidade nas relações entre governo e sociedade;
- II. A expansão da influência dos organismos internacionais e das comunidades locais nos processos de formação, implementação e avaliação de políticas públicas;
- III. A possibilidade de existência de múltiplos modelos de governança no setor público, ao invés de um sistema burocrático único e centralizado;
- IV. A importância da teoria dos sistemas, especialmente a cibernética, como fundamento conceitual para formulação de políticas públicas;
- V. A crescente importância do papel das redes interorganizacionais.

Estão corretas:

- a) as afirmativas I, II, III, IV e V;
- b) apenas as afirmativas I, II, III e V;
- c) apenas as afirmativas I, II e III;
- d) apenas as afirmativas II, III e V;
- e) apenas as afirmativas I, II e IV.

5. (Esaf/EPPG – MPOG/2009) Clientelismo, corporativismo e neocorporativismo são formas de relacionamento entre o Estado e setores da sociedade civil. Os enunciados abaixo se referem a essas formas de relacionamento. Aponte o único enunciado correto.

- a) O clientelismo é a forma de relacionamento entre o Estado e as comunidades de baixa renda sem emprego formal, já que os trabalhadores do setor formal são representados pelos sindicatos, que são formas corporativas.
- b) O corporativismo era a forma de organização dos trabalhadores vigente na Era Vargas e deixou de existir com o fim da tutela do Estado sobre o movimento sindical.
- c) Chama-se neocorporativismo o movimento dos sindicatos de trabalhadores e de empresários que adotou a política de resultados em lugar dos alinhamentos ideológicos.
- d) A principal diferença entre corporativismo e neocorporativismo é que o primeiro está relacionado aos regimes autoritários, enquanto o segundo é inerente aos regimes democráticos.
- e) O termo neocorporativismo surgiu a partir da experiência europeia de solução de conflitos interclasses, mediante a articulação de um acordo coletivo envolvendo Estado, capital e trabalho.

**WEB** 6. (Esaf/AFC – CGU/2006) Assinale se as frases a seguir são verdadeiras (V) ou falsas (F).

- ( ) Os conceitos de governabilidade e governança estão intimamente relacionados entre si e com a reforma do Estado.
- ( ) Os conceitos de governabilidade e governança não estão relacionados entre si e nem com a reforma do Estado.
- ( ) Por governança se entende a capacidade de governar derivada da legitimidade do Estado e do seu governo com a sociedade civil.
- ( ) Por governabilidade se entende a legitimidade de um determinado governo junto à sociedade para empreender mudanças.
- ( ) Por governança se entende a capacidade técnica, financeira e gerencial de implementar políticas públicas.
- ( ) Por *accountability* se entende a capacidade do Estado em formular e implementar políticas públicas e atingir metas.

Escolha a opção correta.

- a) F, V, V, V, F, F;
- b) V, F, V, F, F, V;
- c) F, V, F, F, V, V;
- d) V, F, F, V, V, F;
- e) F, V, F, V, V, V.

7. (FCC/Anal. Adm. – TRE-MS/2007) Considere as afirmativas abaixo.

- I. É o conjunto de condições necessárias ao exercício do poder.
- II. É a capacidade do Governo de implementar as decisões tomadas.
- III. Compreende a forma de governo, relações entre os poderes, sistema partidário e equilíbrio entre as forças políticas de oposição e situação.
- IV. Diz respeito à capacidade de decidir.
- V. Envolve arranjos institucionais pelos quais a autoridade é exercida de modo a viabilizar as condições financeiras e administrativas indispensáveis à execução das decisões que o Governo toma.

Correspondem ao conceito de governança APENAS:

- a) I e II;
- b) III e IV;
- c) II e III;
- d) II e V;
- e) IV e V.

8. (Cespe-UnB/Técnico – NS/MDS/2006) O termo governabilidade está associado às condições políticas de gestão do Estado, enquanto governança refere-se às condições administrativas de gestão do aparelho estatal.
9. (Cespe-UnB/Analista Comunicação-INCA/2010) Governança corporativa abrange o conjunto de relações e obrigações entre a direção das empresas, seu conselho de administração, acionistas e outras partes interessadas.
10. (Cespe-UnB/TCE-AC/2006) Aumentar a governança do Estado significa aumentar sua capacidade administrativa de gerenciar com efetividade e eficiência, voltando-se a ação dos serviços do Estado para o atendimento ao cidadão.
11. (Cespe-UnB/Analista/INSS/2007) Visando-se ao fortalecimento da regulação coordenada pelo Estado, é importante reforçar a governança, que diz respeito à maneira pela qual o poder é exercido no gerenciamento dos recursos sociais e econômicos de um país, e que engloba, desse modo, as técnicas de governo.
- WEB** 12. (Cespe-UnB/ACE – TCU/2008) A governabilidade diz respeito às condições sistêmicas e institucionais sob as quais se dá o exercício do poder, tais como as características do sistema político, a forma de governo, as relações entre os poderes e o sistema de intermediação de interesses.
13. (Cespe-UnB/Analista/Serpro/2008) As demandas recorrentes por políticas públicas são aquelas não resolvidas ou mal resolvidas. Quando se acumulam sem uma solução satisfatória, dependendo de sua duração e gravidade, podem levar a crises de governabilidade que, no limite, chegam a provocar rupturas institucionais.
14. (Cespe-UnB/ACE – TCU/2008) O clientelismo e o corporativismo são padrões institucionalizados de relações que estruturam os laços entre sociedade e Estado no Brasil. O clientelismo, que faz parte da tradição política secular brasileira, está associado ao patrimonialismo e ao fisiologismo. O corporativismo emergiu nos anos 1930, sob o Governo Getúlio Vargas. Essas características passaram, então, a inter-relacionar-se, e constituem instrumentos de legitimação política.
15. (Cespe-UnB/Técnico de Planejamento/lpea/2008) O padrão corporativista brasileiro caracterizou-se pela exclusão dos trabalhadores das arenas decisórias governamentais, ao mesmo tempo em que os interesses empresariais garantiram sua representação no aparelho estatal.
16. (Cespe-UnB/Técnico de Planejamento/lpea/2008) O arranjo corporativista Brasileiro configurou-se como um conjunto articulado de estruturas institucionais, com duas características centrais: a proibição da unicidade sindical e o pluralismo de representação imposto pelo Estado.
17. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Considerando o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC): o conselho de administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança, decidindo sobre os rumos do negócio conforme o interesse da organização.
18. (Esaf/AFC – CGU/2008) No debate sobre a *accountability*, diversos autores reconhecem a existência, nas poliarquias contemporâneas, de mecanismos de controle externos aos poderes Executivo, Legislativo ou Judiciário. Examine os enunciados a seguir sobre a *accountability* societal e depois marque a resposta correta.
- I. A *accountability* societal é um mecanismo de controle não eleitoral que emprega ferramentas institucionais e não institucionais.
- II. A *accountability* societal se baseia na ação de múltiplas associações de cidadãos, movimentos sociais ou mídia.
- III. O objetivo da *accountability* societal é expor erros e falhas dos governos, trazer novas questões para a agenda pública e influenciar decisões políticas a serem implementadas por órgãos públicos.
- IV. Os agentes da *accountability* societal têm o direito e o poder legal, além da capacidade institucional para aplicar sanções legais contra as transgressões dos agentes públicos.
- a) todos os enunciados estão corretos;
- b) todos os enunciados estão incorretos;
- c) somente o enunciado de número 1 está incorreto;
- d) somente o enunciado de número 4 está incorreto;
- e) somente os enunciados 2 e 3 estão incorretos.
19. (Esaf/AFT/2010-prova 1) Assinale a opção correta.
- a) As eleições e o voto são mecanismos de *accountability* horizontal.
- b) Uma alta demanda social por *accountability* afeta, negativamente, a capacidade de governança.
- c) Sem legitimidade, não há como se falar em governabilidade.
- d) Instâncias responsáveis pela fiscalização das prestações de contas contribuem para o desempenho da *accountability* vertical.
- e) Uma boa governabilidade garante uma boa governança.
20. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, define-se o controle não familiar como o controle definido ou difuso exercido por:
- a) um ou mais indivíduos ou grupos empresariais que detêm o poder de controle;
- b) representantes da maioria do capital votante pertencente ao Estado;

- c) uma ou mais famílias que detêm o poder de controle;
- d) sócio estrangeiro;
- e) investidores institucionais, tais como fundos de pensão e fundos de investimento.

**21. (Original do autor) Assinale a resposta correta.**

- a) *Accountability* horizontal ocorre quando o cidadão utiliza o poder de voto para expurgar políticos com desempenho insatisfatório.
- b) *Accountability* vertical se verifica quando os Tribunais de Contas fiscalizam as despesas realizadas pelo Poder Executivo.
- c) A sociedade não participa do *accountability* em relação aos agentes públicos detentores de poder.
- d) Existem diversos segmentos das sociedades e cidadãos participando ativamente do *accountability* vertical e horizontal.
- e) O *accountability* e a responsividade são termos relacionados a uma gestão de recursos públicos responsáveis acompanhadas da prestação de contas pela correta utilização dos recursos e pelos resultados alcançados.

**22. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Acerca do controle. Para que a *accountability* se efetive, é primordial o acesso do cidadão à informação e à documentação relativa aos atos públicos e às formas pelas quais seus governantes estão decidindo em seu nome ou gastando o dinheiro que lhes foi entregue sob a forma de tributos.**

**23. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No contexto das transformações do Estado na década passada, dois conceitos se destacam: *governance* e *governabilidade*. O termo *governance* é utilizado para caracterizar as condições institucionais e sistêmicas mais gerais sob as quais se dá o exercício do poder em uma sociedade, enquanto o conceito *governabilidade* expressa a capacidade de ação do Estado na implementação das políticas públicas e na construção de metas coletivas.**

**24. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A responsividade não é um termo autônomo, ela vincula-se ao termo *accountability*, como um de seus elementos, assim como a responsabilidade.**

**25. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Na literatura há menção a três tipos de *accountability*: o horizontal e o vertical estabelecidos por Guillermo O'Donnel, e o societal.**

**26. (Original do autor) Julgue a afirmativa: O *accountability societal* é incapaz de aplicar sanções contra os agentes públicos transgressores, pois não possui competência/poder legal para isso.**

**27. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Alianças, acordos, parcerias e cooperação fazem parte da *governabilidade* e da *governança*: se forem utilizados para legitimar os governos, para obtenção de apoio político, se referem a *governabilidade*; se forem utilizados num sentido mais operacional, de decisões e ações relacionadas a melhores formas de prestar os serviços públicos, então referem-se a *governança*.**

**28. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A *governança* envolve o modo/forma pelo qual o Governo se organiza para prestar serviços à sociedade, o modo de gestão dos recursos, o modo como divulga suas informações, o modo como se relaciona com a sociedade civil, e o modo como constrói os arranjos/acordos institucionais necessários a implementação de políticas públicas.**

**29. (Original do autor) Julgue a afirmativa: O clientelismo, o corporativismo e o neocorporativismo são meios utilizados pelos governos para obtenção de apoio, com vistas a aumentar sua legitimidade e fortalecer a *governabilidade*.**

**30. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A não *governabilidade* é diferente de *ingovernabilidade*: *ingovernabilidade* ocorre quando falta ao Governo o apoio necessário, a legitimidade; não *governabilidade* é a soma de duas crises simultâneas: a crise de *governabilidade* aliada a uma crise de *governança*.**

**31. (Cespe-UnB/AnalistaPlanejamento-ABIN/2010) Denomina-se *accountable* a pessoa ou instituição que assume a responsabilidade por decisões tomadas e pelas consequências de suas ações e inações, mantendo a sua integridade e resguardando a sua reputação.**

**32. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-TRE-ES/2011) No modelo gerencial, a *governança* constitui importante ação governamental, visto que propõe a ampliação do papel da sociedade civil organizada e a diminuição do tamanho do Estado.**

## 18.6. TI, SI, Governo Eletrônico e Transparência

**1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) Sob o ponto de vista do cidadão, podemos afirmar que os seguintes mecanismos, todos acessíveis pela internet, são mantidos pelo Governo Federal como instrumentos de transparência, exceto:**

- a) ComprasNet;
- b) Siafi;
- c) Portal Brasil;
- d) Portal da Transparência;
- e) Portal de Convênios.

**WEB 2. (Esaf/Auditor-Fiscal do Trabalho/2006) Selecione a opção incorreta.**

- a) Um dos objetivos da Tecnologia da Informação é dar maior transparência às ações do Estado por meio da divulgação de dados.
- b) A Tecnologia da Informação é uma ferramenta de modernização da gestão tanto pública como privada.
- c) A Tecnologia da Informação conta hoje com os avanços das tecnologias de comunicação, possibilitando o desenvolvimento de ferramentas conjuntas.
- d) A Tecnologia da Informação conta com mainframes cada vez mais potentes que permitem o acesso direto ao usuário-cidadão.
- e) Internet, intranet, infovias, correio eletrônico, educação online, são algumas Tecnologias de Informação usadas pela Administração.

3. (Esaf/Auditor-Fiscal do Trabalho/2006) A unificação da informática com a comunicação oportunizaram o uso de internet no setor público. Indique se as frases a seguir são falsas (F) ou verdadeiras (V) e assinale a opção correta.

I. Através da internet, a Administração Pública disponibiliza dados e relatórios, dando possibilidade aos cidadãos de decidirem sobre ações do Governo.

II. A internet possibilita a divulgação de informações para os cidadãos sobre campanhas, procedimentos administrativos, entre outros.

III. O uso eficiente da internet possibilita a modernização dos órgãos públicos, promovendo maior profissionalismo.

IV. Através da internet, o setor público pode ofertar serviços ao cidadão e disponibilizar dados que permitem o controle externo.

Selecione a opção correta.

- a) somente I e II são falsas;
- b) somente II e IV são verdadeiras;
- c) somente a IV é verdadeira;
- d) somente a I é falsa;
- e) somente a III e IV são falsas.

4. (Cespe-UnB/Analista – TRE-GO/2008) De forma simplificada, o conceito de sistema está associado a um conjunto de elementos ordenados com determinado fim. A respeito dos sistemas de informação gerencial e contábil – SIG e SIC –, em uma empresa, assinale a opção correta.

- a) As informações de natureza contábil são de origem externa e expressas em valores monetários.
- b) Um dos requisitos exigidos para os sistemas de informações é definir o nível de acesso permitido a cada indivíduo na organização.
- c) O sistema de informações contábil, por ser o mais abrangente, compreende os demais sistemas de informações que fluem no âmbito de uma empresa.
- d) A tomada de decisões depende exclusivamente de informações que constem dos registros formais.

5. (Cespe-UnB/TCE – TCU/2009) São características da criação do conhecimento: a ambiguidade e redundância, a metáfora e analogia e a transição do conhecimento pessoal para o conhecimento organizacional.

**WEB** 6. (Cespe-UnB/TCE – TCU/2009) Os quatro processos importantes para conversão do conhecimento são: socialização, externalização, combinação e internalização.

7. (Cespe-UnB/TCE – TCU/2009) Um exemplo de processo de externalização é reaprender a experiência de outros integrantes.

8. (Cespe-UnB/TCE – TCU/2009) Exemplifica o processo de socialização a classificação e sintetização de diferentes tipos de conhecimento.

9. (Esaf/AFT/2010-prova1) Sobre o tema 'governo eletrônico e transparência', é correto afirmar:

- a) para uma maior transparência dos governos, é necessário que as informações estejam disponíveis em linguagem acessível, para entendimento do público em geral;
- b) em regiões com altos índices de exclusão digital, é justificável a pouca transparência dos governos locais;
- c) como instrumento efetivo para uma melhor governança, a simples implementação do governo eletrônico garante maior eficiência e transparência;
- d) quanto maior é a oferta de serviços online disponibilizados ao cidadão, maior é a transparência dos atos públicos;
- e) a dimensão tecnológica é mais importante que a político-institucional para definir em que medida um governo eletrônico pode ser mais ou menos transparente.

10. (Esaf/EPPG/MPOG/2008) Sobre as análises recentes que examinam a disseminação dos sistemas gerenciais de informação no setor público, é correto afirmar que:

- a) confirmam a existência de mudanças importantes na burocracia, com a gradual substituição dos "burocratas de rua" pelos "burocratas de computadores", o que resulta em uma redução significativa nos níveis de corrupção no setor público;
- b) percebem a rápida ascensão de uma "infocracia", isso é, uma nova elite burocrática que controla o design e a implementação dos sistemas de informação e influencia, de maneira decisiva, a governança das políticas públicas;
- c) demonstram que a disseminação no uso de sistemas gerenciais de informação reduz consideravelmente o risco da exclusão social, na medida em que esses sistemas viabilizam a ampla "publicização" das informações sobre as ações governamentais;
- d) confirmam que o uso dos sistemas de informação é precedido de avaliações cuidadosas que reafirmam o caráter científico e racional da Administração Pública contemporânea;
- e) demonstram como os diversos governos nos países desenvolvidos já resolveram, de maneira definitiva, a questão do sigilo e da segurança das informações no setor público.

11. (Cespe-UnB/PesquisadorGovernança-Inmetro/2010) Considerando os processos de conversão do conhecimento organizacional, assinale a opção correta.

- a) Na exteriorização, processo por meio do qual se adquire conhecimento tácito partilhando-se experiências, os empregados aprendem novas capacidades participando de treinamentos.

- b) A combinação caracteriza-se por diálogo ou reflexão coletiva e por construção de conhecimento mediante utilização de metáforas, analogias e modelos.
- c) Socialização corresponde ao processo de introjeção de experiências pelos indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns.
- d) A internalização concerne à reunião de conhecimentos de várias fontes que resulta da troca e da combinação de conhecimentos entre os indivíduos por meio de conversas telefônicas, reuniões e memorandos.
- e) Conhecimento explícito é o conhecimento formal, fácil de se transmitir entre indivíduos e grupos, ao passo que o tácito é o conhecimento pessoal, difícil de se formalizar.

**12. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) No que concerne à tecnologia da informação e à cidadania, assinale a opção incorreta.**

- a) Os programas Um Computador por Aluno e Computador para Todos são exemplos de programas governamentais cuja finalidade é promover a inclusão digital.
- b) Além de dar passos largos em direção ao mundo da governança virtual nos últimos anos, o Governo Federal conseguiu transformar o país em uma comunidade digital, onde todos, apesar da desigualdade social, têm acesso a modernos métodos de comunicação, como a internet.
- c) A criação dos telecentros comunitários é uma ação governamental que busca atingir cidadãos que não têm acesso individual à internet.
- d) A inclusão digital é vista hoje pelo Governo Federal como direito de cidadania e, portanto, como objeto de políticas públicas que visem à sua promoção.
- e) A política atual de inclusão digital busca incluir não somente indivíduos, mas também organizações da sociedade civil.

**13. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) O relatório resumido de execução orçamentária, um dos instrumentos de transparência previstos na LRF, deve:**

- a) conter, como uma de suas peças básicas, o balanço orçamentário;
- b) conter o AMF e ser publicado bimestralmente;
- c) conter o demonstrativo dos restos a pagar e ser publicado quadrimestralmente;
- d) conter demonstrativos comparativos com os limites de que trata a LRF;
- e) ser elaborado e publicado pelos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário dos entes governamentais.

**14. (FGV/Auditor-Fiscal-RJ/2011-prova1) Quanto à utilização de tecnologias na gestão da informação, as empresas podem obter vantagens competitivas que trazem um diferencial às empresas. Assim, ultimamente tem ocorrido a implementação de Extranets, cujo valor comercial decorre de vários fatores. No que diz respeito aos negócios de uma empresa, assinale a grande vantagem de seu uso.**

- a) Permite o uso mais eficiente dos dados na troca de informações com consumidores.
- b) Possibilita construir e fortalecer relações estratégicas com os clientes e fornecedores.
- c) Oferece melhor gestão das informações por meio das redes sociais via redes wireless.
- d) Incentiva a utilização da tecnologia computação em nuvem na interatividade com clientes.
- e) Proporciona o desenvolvimento de ferramentas CASE para uso nos sistemas de informação.

**15. (Diversas bancas – com adaptação) A respeito da Tecnologia da Informação e da internet, assinale a opção incorreta.**

- a) As novas tecnologias de informação trazem grandes ganhos de produtividade, facilitando o processo de contenção do gasto público.
- b) Em algumas situações, a introdução de novas tecnologias pode facilitar o acesso, mas ao mesmo tempo, dificultar o controle sobre como a informação fornecida pelo cidadão é utilizada.
- c) A internet irá substituir todas as outras formas de interação entre o servidor e o cidadão.
- d) Os custos de aquisição da informação tendem a cair, ao mesmo tempo em que a precisão e correção dos dados tende a aumentar.
- e) A sociedade passa a ter um poderoso instrumento de controle e fiscalização não só sobre as atividades do Executivo, como também sobre o emprego de seus recursos.

**16. (Diversas bancas – com adaptação) Sobre o sucesso de um sistema de informação, assinale a alternativa correta quanto a depender da(o):**

- a) estrutura da organização e do tipo de processo produtivo;
- b) tipo de produção da empresa e da quantidade de pessoal envolvido no processo;
- c) volume dos custos necessários e sua distribuição para os departamentos;
- d) conscientização da necessidade e utilidade da informação;
- e) tecnologia da informação apropriada, das pessoas que irão utilizá-la, e da qualidade da informação produzida.

**17. (Diversas bancas – com adaptação) Com relação às estratégias de uso da TI na Administração Pública, assinale a alternativa correta.**

- a) A informação é um recurso tanto para as organizações privadas quanto para as públicas. Por isso, o uso da TI no setor público explora ao máximo os benefícios dessa tecnologia para alcançar competitividade em relação aos concorrentes através da eficácia organizacional, sendo, o seu público-alvo o cidadão.
- b) A gestão da TI na Administração Pública deve focar o contexto interno da organização em busca de maior eficácia organizacional.
- c) Os recursos das TIC oportunas e de qualidade são fundamentais para garantir uma atuação eficaz do Estado nas áreas sob sua responsabilidade.
- d) As TIC mudaram radicalmente a forma de atuação administrativa em todos os entes governamentais.

**18. (Diversas bancas – com adaptação) A respeito das tecnologias e da gestão da informação e do conhecimento, assinale a alternativa correta.**

- a) O agrupamento lógico e organizado de arquivos em banco de dados significa que o ente público aplica os conceitos da gestão da informação.
- b) Na denominada era da informação, as empresas que não se informatizarem e não utilizarem em larga escala os recursos da tecnologia da informação, independentemente de sua área de atuação, não conseguirão sobreviver, em função da globalização da economia.
- c) À medida que uma organização cresce em tamanho e complexidade, aumenta a necessidade de informatização dos processos de trabalho e diminui a importância dos instrumentos de gestão da informação para essa organização.
- d) Em uma perspectiva histórica e evolutiva, observa-se a seguinte sequência de atividades em uma organização: processamento de dados, sistemas de informação, gestão da informação, gestão do conhecimento.

19. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) Um sistema de planejamento de produção que tem como objetivo decidir quando e em que quantidade os produtos devem ser produzidos atende ao nível operacional da organização.
20. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) Um sistema de treinamento e desenvolvimento que tem como objetivo acompanhar o treinamento, as habilidades e as avaliações de desempenho dos funcionários atende ao nível estratégico da organização.
21. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) Um sistema estratégico de informação tem como proposta alterar metas, produtos, ou relacionamentos com o ambiente das organizações, para ajudá-las a conquistar vantagens sobre os concorrentes.
22. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) As organizações podem ser divididas em diferentes níveis – estratégico, administrativo, de conhecimento e operacional – e em áreas funcionais, tais como vendas e marketing, fabricação, finanças e contabilidade. Os sistemas de informação atendem a esses níveis e a essas funções.
23. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Os sistemas de nível estratégico auxiliam a gerência a atacar e a enfrentar questões estratégicas e tendências de longo prazo, relativas à empresa e ao ambiente externo. Sua principal função é possibilitar o alinhamento das mudanças do ambiente externo com a capacidade da organização.
24. (Cespe-UnB/Analista/Anatel/2006) O uso da tecnologia da informação possibilita não apenas a automação de atividades básicas da gestão de recursos humanos, como folha de pagamentos, mas também o armazenamento e a análise de dados utilizados no planejamento e na tomada de decisão em recursos humanos.
25. (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca dos sistemas de informação. A informação recebida tem a seguinte importância para a organização: dar sentido a mudanças do ambiente externo, gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e possibilitar subsídios para tomar decisões importantes.
26. (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Um sistema de processamento de transações é constituído por um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos disponíveis para dar suporte à tomada de decisões específicas em relação a um determinado problema.
27. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) Sistemas de informação transformam dados brutos em informações úteis por meio de três atividades básicas: entrada, processamento e saída.
28. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) Do ponto de vista de uma empresa, um sistema de informação representa uma solução organizacional e gerencial baseada na tecnologia da informação.
- WEB** 29. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Acerca da gestão do conhecimento nas organizações. O mapa do conhecimento visa identificar e disseminar os conhecimentos existentes na organização, sendo vital que o trabalho se concentre exclusivamente na identificação e na sistematização do conhecimento explícito existente, identificado nos documentos e bases de dados da empresa.
30. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Denomina-se espiral do conhecimento a representação gráfica do processo de internalização e socialização dos conhecimentos na organização, caracterizado por um dinâmico e contínuo processo de transformação de conhecimentos tácitos em explícitos.
31. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Acerca do Cobit – controle da informação e tecnologia. Boa prática significa a identificação das melhores técnicas para realizar determinadas tarefas, mas não podem ser compreendidas como receitas para os próximos processos de TI a serem desenvolvidos.
32. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) No uso de ITIL – biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação, a distribuição de tarefas e responsabilidades entre departamentos independe do tipo de organização, pois se trata de um padrão internacional aberto, composto de documentos que reúnem as melhores práticas de governo de TI.
- WEB** 33. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) A respeito de dado, informação e conhecimento. Sabedoria, conhecimento, informação e dados são conceitos não distintos.
34. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Sobre transparência. A exigência de ação fiscalizadora do Estado, por meio de seus tribunais de contas, atende ao princípio da transparência e configura competência exclusiva e principal ação de controle do Poder Executivo sobre seus órgãos e entidades.
35. (Cespe-UnB/Administrador – Ibram/2009) Julgue o item, referente à gestão do conhecimento. Conforme a tipologia de conhecimento definida por Nonaka e Takeuchi, a socialização é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito.
36. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-STM/2011) As iniciativas de e-gov (governo eletrônico) têm se mostrado insuficientes no que se refere ao

fornecimento de acesso de maior qualidade às informações e serviços públicos à população.

37. (Cespe-UnB/UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Com relação à gestão do conhecimento e ao uso da tecnologia, que possibilitam às organizações atuar como comunidades de conhecimento: conhecimento equivale a informação e a dados. Utilizam-se esses três termos para designar a informação com contexto, relevante e acionável.
38. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Com relação à gestão do conhecimento e ao uso da tecnologia, que possibilitam às organizações atuar como comunidades de conhecimento: o sistema de gestão do conhecimento desenvolve-se com o apoio de tecnologias de comunicação, colaboração e armazenagem, entre as quais se incluem Internet, intranet, data warehousing, ferramentas de apoio a decisão e groupwares.
39. (Cespe-UnB/Analista Controle-CGE-PE/2010) A transparência da gestão fiscal é assegurada, nos termos da Lei de Responsabilidade Fiscal, mediante;
- a) a adoção de sistema integrado de administração financeira e controle que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo de cada unidade da Federação.
  - b) a ampla divulgação, até mesmo em meios eletrônicos de acesso público, de relatório resumido da execução orçamentária, de relatório de gestão fiscal e das versões simplificadas desses documentos.
  - c) o incentivo à participação popular em audiências públicas, em processos de elaboração e discussão dos planos, da lei de diretrizes orçamentárias e dos orçamentos e a propositura de emendas à Constituição Federal.
  - d) a liberação, ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em meios eletrônicos de acesso público, de relatórios bimestrais contendo informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira.
  - e) o acesso aos registros de lançamento e recebimento de toda a receita das unidades administrativas, incluindo-se os relativos a recursos extraordinários.
40. (FGV/Auditor-Fiscal-RJ/2011-prova 1) No que se refere à análise dos negócios e às aplicações empresariais, poucos conceitos revolucionaram tão profundamente os negócios como o e-commerce. Ele inclui tanto a venda eletrônica de bens e serviços entre clientes como a venda de bens e serviços entre empresas e instituições do mercado.

## 18.7. Comunicação e Redes

- WEB** 1. (Esaf/EPPG – MPOG/2009) Comportando a interação de estruturas descentralizadas e modalidades inovadoras de parcerias entre estatais e organizações sociais ou empresariais, a abordagem de redes de políticas públicas se constitui em uma recente tendência da Administração Pública em nosso país. Sua proliferação, porém, acarreta vantagens e desvantagens à sua gestão. Como desvantagem, podemos citar o fato de que as redes:
- a) propiciam o desenvolvimento de uma gestão adaptativa;
  - b) garantem a presença pública sem a necessidade de criação ou aumento de uma estrutura burocrática;
  - c) possibilitam a definição de prioridades de uma maneira mais democrática;
  - d) dificultam a prestação de contas dos recursos públicos envolvidos, por envolver numerosos atores governamentais e privados;
  - e) garantem a diversidade de opiniões sobre o problema em questão, por envolverem mais atores.
2. (Cespe-UnB/ACE-TC-AC/2008) De acordo com a configuração de redes organizacionais, assinale a opção incorreta.
- a) Diante da necessidade de adaptação ao ambiente de acirrada competição, organizações em todo o mundo têm recorrido a estratégias colaborativas como forma de adquirir competências que ainda não possuem. Isso implica mudanças na estratégia das organizações, que podem assumir uma variedade de formas de atuação, entre elas, a atuação em redes.
  - b) As redes de organizações são um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é fortalecer as atividades de cada um de seus participantes. Atuando em redes, as organizações podem complementar umas às outras.
  - c) A formação de redes organizacionais pode ser considerada, efetivamente, uma inovação que modifica a forma de atuação das organizações, tornando-as mais competitivas, já que possibilita a realização de atividades conjuntas e o compartilhamento de informações.
  - d) De modo geral, a formação de redes, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de flexibilização das relações entre as pessoas, capaz de potencializar o compartilhamento de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de conhecimento e inovação tecnológica.
  - e) A confiança é um elemento que nunca estará presente no sistema de redes; por isso, os atores devem se proteger do comportamento oportunista uns dos outros e reter conhecimentos e informações para si.
3. (Esaf/AFC/CGU/2006) A comunicação é um exercício de mútua influência presente nas relações humanas de toda ordem. Nas organizações, assume vital importância para que metas e objetivos sejam atingidos. Selecione a opção que expressa corretamente conceitos, elementos, barreiras ou tipos de comunicação nas organizações.
- a) A escolha do canal, características pessoais, coerência entre o tom de voz e a comunicação verbal podem ser barreiras de comunicação presentes no receptor.
  - b) A reunião é um mecanismo de comunicação organizacional que, além de conteúdo claro, deve ser conduzida de olho nas tarefas e nos relacionamentos.
  - c) A decodificação de uma informação está sujeita a filtros por parte do emissor que seleciona, avalia, interpreta e decide o uso que fará da mensagem.
  - d) Informar, esclarecer, comandar, avaliar desempenhos e situações, motivar e persuadir são alguns dos requisitos de uma boa comunicação.
  - e) Os canais de comunicação informal, nas organizações, podem ser verticais – descendentes e ascendentes – ou horizontais.

4. (Esaf/EPPG/MPOG/2008) Sobre a gestão de redes no setor público, é correto afirmar que:
- torna a ação pública mais facilmente gerenciável, visto que reduz os obstáculos para o controle e coordenação das interdependências;
  - é constituída a partir de critérios explícitos e universais de participação, o que reduz consideravelmente a concentração das decisões nas mãos de uma elite;
  - estabelece metas compartilhadas e preenche os vazios estruturais existentes na Administração Pública;
  - preconiza a existência de uma gerência social adaptativa para elevar a eficácia das políticas públicas que lidam com problemas de grande complexidade em contextos de instabilidade institucional e turbulência política;
  - é conduzida a partir de instrumentos de gestão estratégica amplamente aceitos, advindos um vasto acervo de estudos sobre modelos de comportamento interorganizacional.
5. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Elemento básico para a interação social e o desenvolvimento das relações humanas, a comunicação desempenha papel fundamental para a efetivação de planos e programas em qualquer ambiente organizacional. Por isso mesmo, é correto afirmar que:
- a comunicação deve se prestar à defesa incondicional da organização, sem levar em conta os interesses de seus diversos públicos, internos e externos.
  - em organizações com fins lucrativos, a comunicação mercadológica deve ser priorizada em detrimento das comunicações institucional e interna.
  - o planejamento estratégico de comunicação deve considerar a cultura organizacional como um fator determinante dos procedimentos a serem adotados.
  - a comunicação organizacional deve ser levada a efeito, exclusivamente, por especialistas da área, de preferência lotados em uma assessoria vinculada à alta gerência.
  - por não disponibilizarem bens e serviços ao mercado, organizações públicas, propriamente ditas, devem apenas se preocupar com a comunicação interna.
6. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca da TI, gestão de redes e comunicação. Considerando que a informação é sempre imperfeita, pois sofre influência dos editoriais, de pressões e interesses que caracterizam as sociedades, a comunicação pela internet possibilita maior interação quanto às políticas, aos projetos e às medidas adotadas pelo Governo, apesar de não poder ser considerada como um instrumento de comunicação institucional deste.
7. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca da TI, gestão de redes e comunicação. O uso das tecnologias de informação e comunicação promove avanços significativos na gestão da informação pelo serviço público, o que possibilita a redução dos custos, o aperfeiçoamento dos processos e a capacitação para prestar serviços e informações de melhor qualidade, promovendo a transparência das ações governamentais.
8. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Comunicação interpessoal é um processo de interação recíproca entre duas ou mais pessoas, cuja relação poderá influenciar no comportamento, na motivação e no estado emocional do emissor ou do receptor.
9. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca da TI, gestão de redes e comunicação. Ainda que a rede do Governo ofereça acesso a informações sobre as políticas, os projetos e as ações governamentais, bem como sobre a tramitação de demandas dirigidas aos órgãos públicos ou de interesse do cidadão, falta a ela a integração necessária com os sistemas administrativos informatizados dos variados órgãos, limitando o acesso dos cidadãos às informações, principalmente quanto aos gastos governamentais.
10. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca da TI, gestão de redes e comunicação. O aumento das tecnologias de informação no setor público tem gerado maior nível de burocratização dos serviços de gestão governamental, pois demanda atualizações frequentes dos dados daquelas organizações que lidam com o Governo.
- WEB** 11. (Esaf/Administrador – Enap/2006) Assinale a opção que exprime corretamente características de uma estrutura organizacional em rede.
- Na estrutura em rede a organização é vista como um sistema fechado.
  - Na estrutura em rede prevalece a uniformidade e conformidade.
  - Na estrutura em rede prevalece o compartilhamento de autoridade e responsabilidade.
  - Na estrutura em rede as células são formadas considerando a especialização do trabalho.
  - Na estrutura em rede conjugam-se aspectos funcionais com a de produto e/ou processo.
12. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Considerando o processo de comunicação na gestão pública e na gestão de redes: a publicidade de utilidade pública deve vincular-se a objetivos sociais de inquestionável interesse público e assumir caráter educativo, informativo ou de orientação social.
13. (Diversas bancas – com adaptação) Sobre a comunicação, assinale a opção correta.
- Maiores condições de participação e expressão não concorrem, em países em estágio de desenvolvimento econômico menos avançado, para um aumento de aspirações da população.
  - As tecnologias avançadas de comunicações geram maior independência entre tarefas e unidades organizacionais.
  - A gestão da comunicação já não se resume em transmitir e direcionar o uso de dados, mas inclui a constante negociação sobre novas formas de busca, processamento e uso de informações.
  - O poder hierárquico aumenta, porque o dirigente passa a ter um maior controle de todos os aspectos da organização e das atividades de seus subordinados.
  - A democracia representativa fica enfraquecida, a partir do momento em que o cidadão passa a discutir as soluções públicas diretamente com órgãos competentes.
14. (Diversas bancas – com adaptação) Sobre as características da comunicação na gestão pública, assinale a opção correta.
- A comunicação deve respeitar e se manter nas esferas de influência federal, estadual e municipal.

- b) O servidor público deve satisfação apenas ao seu superior imediato, que deve arbitrar as informações que podem ser passadas para a comunidade.
- c) A comunicação no setor público é predominantemente mercadológica, divulga ações de governo e, num segundo momento, constitui um direito do cidadão.
- d) As novas tecnologias de comunicação estão mudando a forma de relacionamento do cidadão com os governos e permitindo maior controle social dos gastos públicos.
- e) A comunicação na gestão pública cria redes organizacionais que são sempre coordenadas pelo Governo Federal.

**15. (Diversas bancas – com adaptação) Aponte a afirmativa que melhor caracteriza a gestão de redes organizacionais:**

- a) Os coordenadores de redes organizacionais operam em diferentes unidades de trabalho. Devem, portanto, aprofundar os mecanismos de controle e emitir comandos claros.
- b) a gestão de redes organizacionais fundamenta-se na perspectiva de um sistema de unidades interdependentes, caracterizando-se pela preocupação em identificar e resolver problemas e pela adoção de comportamentos estratégicos.
- c) Na gestão de redes organizacionais, a ênfase recai sobre a coordenação das ações individuais, visões totalizantes e perspectivas de curto prazo, com vistas ao alcance de resultados imediatos.
- d) Os coordenadores de redes organizacionais atuam com base em procedimentos articulados e devem ser treinados a partir de perspectivas rigorosamente especializadas.
- e) As ações gerenciais mais típicas nas redes organizacionais apoiam-se na coordenação flexível e no reforço das hierarquias em linha, com permanentes e claras definições de tarefas.

**16. (FCC/Analista – Bacen/2005) Na teoria da comunicação, um dos pontos de maior importância é a preocupação com a pessoa que está na outra ponta da cadeia de comunicação: o receptor. Trata-se de:**

- a) eficácia;
- b) atitude;
- c) *feedback*;
- d) diretividade;
- e) empatia.

**17. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca da TI, gestão de redes e comunicação. Os avanços na tecnologia da informação produzem profundos impactos na Administração Pública. Apesar de a reforma gerencial proporcionar mais informações e melhor qualidade aos dirigentes públicos, a transparência pública não contribui para garantir caráter mais democrático e orientado para a consolidação da cidadania.**

**18. (Cespe-UnB/Administrador – DF Trans/2008) A eficácia do processo de comunicação organizacional depende da capacidade do emissor, da adequada codificação das mensagens e do comportamento do receptor.**

**19. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-TRE-BA/2010) Um dos principais pressupostos da gestão em redes organizacionais é a existência de organizações independentes, mas que possuam relações específicas e dinâmicas que demandam gerenciamentos que objetivem a obtenção de melhores resultados globais.**

**20. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Considerando o processo de comunicação na gestão pública e na gestão de redes: a problemática da transformação do espaço público, nacional e internacional, tende a ocupar lugar de destaque nas abordagens críticas inspiradas pela sociologia, pela ciência política e pela economia política.**

**21. (Cespe-UnB/Analista Comunicação-INCA/2010) A reação de um receptor após decodificar e interpretar uma mensagem é também chamada de feedback.**

**22. (Cespe-UnB/Analista Comunicação-INCA/2010) O processo de comunicação em uma organização inclui as redes formais e as redes informais. As redes formais são constituídas pelas expressões oficiais e pelas manifestações regulamentadas pelo poder organizacional; e as redes informais, pelas manifestações originadas no âmbito dos públicos.**

**23. (Cespe-UnB/Analista Comunicação-INCA/2010) A comunicação integrada faz uso de práticas e ferramentas das áreas de relações públicas, jornalismo e publicidade para construir redes formais e informais de comunicação nas instituições.**

**24. (Cespe-UnB/Analista Comunicação-INCA/2010) O planejamento estratégico de comunicação deve dar tratamento diferenciado às áreas da comunicação, priorizando-as de acordo com a política da instituição e a orientação dos dirigentes.**

**25. (Cespe-UnB/Agente Administração-ABIN/2010) Nas organizações modernas, as redes sociais e pessoais, fundamentais para a estrutura organizacional, integram a sua estrutura informal, e a concorrência com a estrutura formal é identificada como fator favorável à melhoria do desempenho da organização.**

**26. (Cespe-UnB/Agente Administração-ABIN/2010) A respeito da comunicação nas organizações. A ausência de um sistema comum de códigos dificulta a comunicação na empresa, porque torna o processo de transmissão de mensagens mais complexo.**

**27. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Considerando o processo de comunicação na gestão pública e na gestão de redes: o gestor**

público, na função de comunicador, não deve responder por um conjunto de comportamentos, mas monitorar a comunicação agrupada nas categorias interpessoal, informacional e de decisão.

28. (Esaf/EPPG/MPOG/2008) Entre os pressupostos das novas abordagens sobre governança no setor público, destaca-se a crescente importância do papel das redes interorganizacionais.
29. (Esaf/EPPG/MPOG/2009) Formas tradicionais de departamentalização estimulam a comunicação horizontal.
30. (Cespe-UnB/Analista Comunicação-INCA/2010) As novas tecnologias da comunicação modificam a dimensão comunicacional no espaço público. Nesse contexto, a Internet destaca-se como um meio poderoso de divulgação da informação, permitindo a relação entre muitas pessoas.
31. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A comunicação governamental contempla todas as ações e atividades desempenhadas pelos governos, seus órgãos e entidades, com a finalidade de apresentar para a opinião pública as informações de seu interesse e a prestação de contas de sua atuação.
32. (Original do autor) Julgue a afirmativa: As redes representam o modo natural dos seres humanos viverem e interagirem em sociedade, haja vista que a própria família é uma rede de relações e soluções.
33. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Uma rede é uma estrutura de comunicação e de gestão aberta, dispersiva, dinâmica, moderna e capaz de se expandir de forma ilimitada.
34. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A marca central das ações em rede é a cooperação, obtida através da confiança entre os diversos atores autônomos e interdependentes, mas que trabalham como um grupo, por determinado período de tempo, respeitando e considerando os interesses dos parceiros, cientes de que as redes são um caminho para o alcance de seus objetivos particulares.
35. (Original do autor) A respeito do Estado-rede: a Rede de Gestão é um espaço virtual que coloca à disposição da Administração Pública brasileira um conjunto de organizações públicas e privadas que têm em comum um mesmo objeto de estudo e atuação: a gestão.
- WEB** 36. (Original do autor) A respeito do Estado-rede: A Rede de Gestão de políticas públicas procura meios para tornar real e concreto os direitos assegurados pelo regime jurídico vigente, eliminando problemas ou encontrando novas formas possíveis para sua concretização. Nesse contexto, o processo racional central dos governos cede seu lugar ao processo participativo híbrido, envolvendo atores estatais e não estatais.
37. (FCC/Analista-Administrativo-TRT4/2011) Para reduzir as dificuldades de comunicação nas organizações públicas derivadas do padrão burocrático de gestão é recomendável:
- investir em novas Tecnologias da informação;
  - incentivar os fluxos descendentes de informação;
  - concentrar o fluxo de informação oficial na internet;
  - fortalecer os fluxos laterais ou horizontais de informação;
  - eliminar os fluxos informais de informação.
38. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Consolidar e ampliar a imagem da organização perante os públicos de interesse consiste no principal objetivo da comunicação interna.
39. (Cespe-UnB/Assistente-Administrativo-FUB/2011) A comunicação não verbal não fornece quaisquer bases formais e sólidas para orientar o comportamento das pessoas nas organizações.
40. (Cespe-UnB/Analista-Administrativo-PREVIC/2011) A comunicação, base de qualquer processo administrativo em uma organização, influencia fortemente a imagem institucional, por isso, deve compor o planejamento estratégico da organização.

## 18.8. Novas Tecnologias Gerenciais: Aplicação e Impacto nas Organizações

1. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Acerca de ferramentas gerenciais. Em uma organização, uma forma de avaliar o poder relativo de suas competências e seus processos essenciais é por meio do *benchmarking*, um método objetivo para classificar as atividades em comparação com atividades semelhantes realizadas por organizações reconhecidas por suas melhores práticas.
2. (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca de ferramentas gerenciais. Para se identificar a real causa de um problema, pode-se utilizar o diagrama de Ishikawa, uma ferramenta de qualidade.
3. (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca de ferramentas gerenciais. Partindo do pressuposto que 80% dos problemas decorrem de 20% das causas, a análise de Pareto pode ser utilizada para priorizar a importância relativa e absoluta que os problemas têm para a organização.

4. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) O gerenciamento da qualidade total conta com instrumentos e programas que auxiliam a decisão, a ação e o controle das atividades de uma organização. O programa que se caracteriza pela mobilização dos colaboradores, por meio da implementação de mudanças no ambiente de trabalho, incluindo a eliminação de desperdícios, a arrumação, a limpeza e a autodisciplina, é denominado:

- a) Ciclo Pdca;
- b) *benchmarking*;
- c) 5S;
- d) reengenharia;
- e) reuniões-relâmpago.

**WEB** 5. (FCC/ACE-GO/2009) 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) 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;
- c) 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);
- 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.

6. (FCC/ACE – GO/2009) Considere as seguintes afirmações em relação à análise e melhoria de processos:

- I. O brainstorming, ou tempestade cerebral, é uma técnica de trabalho em grupo na qual os participantes apresentam ideias de forma espontânea sobre um determinado problema e, numa primeira etapa, é necessário enfatizar a qualidade das ideias e não a quantidade.
- II. O diagrama de causa e efeito, ou espinha de peixe, é utilizado para enumerar as possíveis causas de um determinado problema e serve para ampliar a análise e a identificação de soluções.
- III. Para se construir um diagrama de causa e efeito, o primeiro passo é a realização de um brainstorming para se definir o principal problema da organização e, em seguida, utiliza-se a mesma técnica de geração de ideias para levantar o maior número possíveis de causas.
- IV. O fluxograma, que representa graficamente a sequência de atividades de um processo, mostra o que é realizado em cada etapa, os itens que entram e saem do processo, e uma de suas desvantagens é a quantidade e a complexidade dos símbolos gráficos.
- V. A matriz GUT é utilizada para priorizar problemas a partir de três parâmetros: a gravidade, relacionada com o impacto do problema sobre as operações e pessoas de uma organização; a urgência, relativa ao tempo disponível para solucionar o problema; e a tendência, que avalia o potencial de crescimento do problema.

Está correto o que se afirma apenas em:

- a) I e IV;
- b) II e V;
- c) II, IV e V;
- d) III e IV;
- e) III, IV e V.

7. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT24/2011) O ciclo de controle de Deming é identificado pela sigla

- a) ACDP.
- b) PCAD.
- c) PDCA.
- d) DAPC.
- e) PADC.

8. (Esaf/APO-MPOG/2010) Sabendo que poucas causas levam à maioria dos problemas, bem como que a identificação da causa básica de um problema deve ser feita de acordo com uma sequência de procedimentos lógicos, baseada em fatos e dados, o recurso gráfico utilizado para estabelecer uma ordenação nas causas de perdas que devem ser saneadas denomina-se:

- a) Diagrama de Pareto;
- b) Diagrama de Ishikawa;
- c) Funcionograma;
- d) Histograma;
- e) Fluxograma.

9. (Original do autor) Identifique a opção correta.

- a) Reengenharia é utilizada para fazer alterações no modo de trabalho.
- b) Reengenharia é sinônimo de enxugamento.
- c) O diagrama de Pareto é conhecido como diagrama espinha de peixe.
- d) O Diagrama de Ishikawa indica que 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas.
- e) A Reengenharia começa com uma mudança radical e se torna uma atividade permanente que acompanha as mudanças no ambiente, na tecnologia e nas variáveis do negócio.

10. (Original do autor) Identifique a opção correta.

- a) O principal benefício do *benchmarking* é a redução de custos.
- b) O Ciclo PDCA é utilizado para promover grandes mudanças na organização.
- c) O kaizen foca sua atuação no curto prazo.
- d) O *downsizing* reduz as operações ao essencial (*core business*).
- e) O 5S é um programa direcionado a fortalecer a alta administração das empresas.

**WEB** 11. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Acerca da reengenharia. Reengenharia refere-se à reformulação que visa incrementar os processos comerciais de uma organização, de forma a agregar valor ao cliente.

12. (FGV/Analista/Senado/2008) Como forma de mudança organizacional, a reengenharia de processos se caracteriza pela drástica mudança em muitas estruturas e sistemas. Segundo Thomas Davenport (1994), a mudança baseada na reengenharia de processos deve ser compreendida em termos de certas características, dentre as quais não se destaca:

- a) magnitude geral da mudança necessária;
- b) nível de incerteza quanto aos resultados da mudança;
- c) amplitude da mudança nas e entre organizações;
- d) irrelevância do processo de mudança;
- e) nível de penetração necessária das atitudes e comportamentos individuais.

13. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) A mudança de uma estrutura vertical para uma estrutura horizontal embasada em equipes, que visa aperfeiçoar o desempenho dos processos e minimizar a centralização de decisões, é exemplo de reengenharia organizacional.

14. (Esaf/Analista-SUSEP/2010) O alcance de resultados positivos na implementação de planejamento estratégico, principalmente na administração pública, depende das condições e formas para a sua concretização. Destacam-se as abaixo listadas, com exceção de:

- a) forma de envolvimento exclusivamente da alta direção, em especial do processo de sensibilização.
- b) demonstração de vontade política para a implementação.
- c) a existência de mecanismos que monitoram tanto o plano quanto os elementos contextuais que lhe deram origem.
- d) capacidade de percepção das condições que sustentam e condicionam a viabilidade das ações planejadas.
- e) nível de consciência das potencialidades e debilidades que o grupo que planeja possui.

15. (FGV/Auditor-Fiscal-RJ/2011) No que diz respeito às mudanças na tecnologia da informação e o impacto nas organizações, os processos gerenciais são traduzidos para os sistemas de informação para melhorar tanto o controle interno da empresa como o seu tempo de resposta a todas as flutuações de mercado, permitindo uma tomada de decisão mais eficaz.

16. (FCC/Analista-Administrador-TRF1/2011) O Diagrama da Causa e Efeito é adequado para ordenar as frequências das ocorrências dos problemas, da maior para a menor, permitindo a priorização dos problemas.

17. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A respeito das novas tecnologias gerenciais de reengenharia e qualidade, assinale a opção correta.

- a) A implantação da melhoria contínua é um dos grandes objetivos do processo de reengenharia.
- b) Enquanto no setor privado as políticas de qualidade são voltadas para a excelência no atendimento a todos os cidadãos, no setor público elas têm o objetivo de aumentar a competitividade com a finalidade de obtenção, manutenção e expansão do mercado.
- c) O Ciclo PDCA (planejar, fazer, checar e agir) é a metodologia mais empregada nos processos de reengenharia.
- d) A cultura organizacional tende a ser um dos maiores facilitadores na implantação do processo de reengenharia, principalmente no setor público, onde há uma grande flexibilidade no sistema hierárquico.
- e) A reengenharia requer uma reestruturação radical dos processos empresariais, para que sejam alcançadas melhorias drásticas em indicadores de desempenho como custos, atendimento e velocidade.

18. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca das temáticas relativas à Administração Pública: A mudança é, em parte, decorrente da criatividade e da inovação idealizadas em uma organização. O setor público passa por mudanças, em um contexto evolutivo e histórico, necessárias para fazer cumprir seus deveres. Nesse contexto, na Administração Pública gerencial, o agente de mudança, pela necessidade de ser criativo, não se submete às disposições legais, geralmente limitadoras.

19. (FCC-Técnico-Administrativo-TRT23/2011) Com relação ao método PDCA: a fase de execução do planejado também implica a formação e o treinamento dos funcionários para a correta realização das metas estipuladas.

20. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Acerca das ferramentas de gestão. O diagrama de Pareto ou gráfico de Pareto consiste em um gráfico de barras que permite aos gestores da organização a identificação de prioridades de ação ou tomada de decisão embasadas em abordagem estatística.

21. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) O diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe” representa graficamente relações de causa e efeito em eventos específicos de uma atividade organizacional, sendo a causa sempre explicitada graficamente no eixo central do diagrama.

22. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) A finalidade do *benchmarking* é descobrir e mensurar o gap entre uma organização e outra que seja

100% eficiente em determinada atividade. Trata-se de uma tecnologia de absorver e copiar a melhor solução empregada por uma organização.

23. (Cespe-UnB/Administrador – Ibram/2009) Acerca de ferramentas de gestão. O gráfico de Pareto dispõe a informação de maneira que se torne evidente e se possa visualizar a priorização de problemas e projetos.
24. (Cespe-UnB/Administrador – Ibram/2009) Acerca de ferramentas de gestão. Na identificação de causas que acarretam defeitos em placas de circuito impresso em uma fábrica, a ferramenta mais indicada é o diagrama de Ishikawa.
25. (Cespe-UnB/Administrador – Ibram/2009) Acerca de ferramentas de gestão. Na construção do diagrama de Ishikawa o primeiro passo é relacionar, dentro de retângulos, como espinhas grandes, as causas primárias que afetam a característica da qualidade ou o problema definido.
26. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Acerca de ferramentas de gestão. O diagrama de causa e efeito, ferramenta muito utilizada para identificar as causas mais frequentes dos problemas relacionados à qualidade na organização, é representado por um gráfico em que o eixo horizontal apresenta os problemas identificados e o eixo vertical apresenta a frequência de cada problema.
27. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Acerca de ferramentas de gestão. A reengenharia é o processo administrativo destinado a promover alterações na estrutura física do ambiente de trabalho por meio da realização de obras civis.
28. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Acerca da reengenharia. Entre os objetivos da reengenharia organizacional, destacam-se as melhorias em qualidade, custo, serviço e velocidade dos processos organizacionais.
29. (Cespe-UnB/Analista-Planejamento-INCA/2010) *Benchmark* é o meio utilizado para abreviar o tempo necessário para implementar aperfeiçoamentos e reduzir o tempo requerido para levar os produtos ao mercado.
30. (Cespe-UnB/Analista-Planejamento-INCA/2010) O diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa, mostra, a partir de uma análise gráfica, as relações entre dois conjuntos de dados associados que ocorrem aos pares.
31. (Cespe-UnB/Analista-Planejamento-ABIN/2010) O avanço das tecnologias de informação, tanto em relação a hardwares quanto a softwares, propiciou, nos últimos vinte anos, o aprimoramento do exercício do controle nas empresas.
32. (Cespe-UnB/Pesquisador-Qualidade-INMETRO/2010) A ferramenta da qualidade que permite identificar as causas de um problema a partir de seus efeitos é:
- histograma;
  - diagrama de Ishikawa;
  - carta de controle;
  - fluxograma;
  - estrutura analítica do projeto.
33. (Esaf/APO-MPOG/2010) Sobre a incorporação de novas tecnologias e seus impactos na administração organizacional: o desabrochar do potencial transformador das novas tecnologias depende da existência de um contexto social que permita aos gerentes reconhecer as oportunidades oferecidas por elas.
34. (Esaf/APO-MPOG/2010) Sobre a incorporação de novas tecnologias e seus impactos na administração organizacional: as novas tecnologias são aquelas capazes de incrementar as habilidades de registrar, armazenar, analisar e transmitir grandes volumes de informações complexas de maneira segura, flexível, confiável, imediata e com independência geográfica.
35. (Esaf/APO-MPOG/2010) Sobre a incorporação de novas tecnologias e seus impactos na administração organizacional: a informatização requer dos indivíduos novas habilidades cognitivas, psicológicas e intelectuais, a fim de que possam adquirir e processar o conhecimento requerido para o desempenho de seus trabalhos.
36. (Esaf/APO-MPOG/2010) Sobre a incorporação de novas tecnologias e seus impactos na administração organizacional: o trabalho da alta gerência pode ser integralmente explicitado e transmitido aos níveis intermediário e operacional, razão pela qual, no futuro próximo, as organizações funcionarão sem chefes ou líderes.
37. (Esaf/APO-MPOG/2010) Sobre a incorporação de novas tecnologias e seus impactos na administração organizacional: as novas tecnologias têm o potencial de, com o uso de programas de software, aprimorar ainda mais a automação das atividades humanas por meio de sua programação, racionalização, e controle.
-  38. (FGV/Auditor-Fiscal-RJ/2011) A respeito de estratégia organizacional: O benchmarking visa desenvolver a habilidade dos administradores de visualizar no mercado as melhores práticas administrativas das empresas consideradas excelentes (benchmarks) em certos aspectos, comparar as mesmas técnicas vigentes na empresa, focalizar, avaliar a situação e identificar as oportunidades de mudanças dentro da organização.

39. (FGV/Auditor-Fiscal-RJ/2011) A base fundamental do trabalho de cada executivo está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela, o executivo alcança metas e produz resultados. Para tanto, ele precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências dela, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e reconhecer seu valor. Equipes de projetos: são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente debanda após completada a tarefa.
40. (CEPERJ/Espec.PPe-Gestão-RJ/2012). A avaliação das tendências tecnológicas externas adquire importância por permitir às organizações compreender as mudanças dentro de um setor. Uma técnica muito utilizada para esse fim é o benchmarking que pode ser definido como o processo de:
- implementação de projetos tecnológicos baseados na delegação de poderes de tomada de decisão, autonomia e participação dos funcionários.
  - promoção de dinâmicas de grupo para explorar o potencial tecnológico criativo dos indivíduos para resolução de problemas.
  - imitação das melhores práticas tecnológicas de uma organização líder no setor.
  - comparação das melhores práticas e tecnologias de uma organização com as de outras empresas
  - implementação de projetos de racionalização tecnológicos, planejados para construir uma organização eficiente e enxuta.

## 18.9. Qualidade

- (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca da gestão da qualidade. De acordo com os fundamentos da gestão da qualidade, será considerado com qualidade o produto ou serviço que estiver em conformidade com o que foi demandado pelo cliente.
- (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca da gestão da qualidade. Visando definir prioridades para a solução de problemas, a ferramenta da qualidade mais indicada é o histograma.
- (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca da gestão da qualidade. O círculo de controle da qualidade deve ser formado por profissionais que ocupem, no mínimo, cargo gerencial.
- (FCC/ACE – GO/2009) No modelo de excelência em gestão pública:
  - a ausência de um enfoque sistêmico da gestão é uma de suas principais deficiências, pois é composto por sete critérios organizados em quatro grandes blocos;
  - um dos critérios avaliados é a liderança, parte constitutiva do bloco de planejamento, e que no item formulação de estratégias analisa como a organização participa da formulação das políticas públicas na sua área de atuação;
  - o bloco pessoas e processos representa a execução do planejamento e serve para acompanhar a própria execução e o atendimento da satisfação dos destinatários dos serviços públicos;
  - o bloco de resultados, composto apenas pelo critério de mesmo nome, analisa como o desempenho da organização evoluiu quanto à satisfação dos cidadãos e à melhoria dos seus processos organizacionais;
  - o item gestão de processos de apoio analisa como é feita a gestão dos projetos de serviços e produtos, destacando-se o tempo de ciclo dos projetos e as transferências de lições aprendidas anteriormente.
- (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) A gestão da qualidade total (GQT), como estratégia empresarial, possui uma série de características que a distingue e a destaca de outras estratégias. Acerca dos princípios básicos da GQT, assinale a opção incorreta.
  - O princípio de priorizar a qualidade significa que, entre os fatores de atendimento ao cliente, deve ser priorizada a qualidade dos produtos, ou seja, a capacidade de um produto atender às necessidades dos clientes.
  - O princípio da ampliação do conceito de qualidade refere-se à necessidade de gerar um produto de qualidade para atender às necessidades dos clientes e dar atenção à influência de todos os processos produtivos da organização na qualidade, além de satisfazer os demais *stakeholders* da organização.
  - O princípio de mudança de mentalidade refere-se à adoção de novos hábitos e atitudes de todos os integrantes de uma organização, de modo a atender aos clientes e paralelamente aos desejos individuais dos integrantes da organização.
  - O princípio da educação e capacitação das pessoas refere-se à necessidade de treinamento dos colaboradores da organização, de modo contínuo e frequente, envolvendo todos os níveis da organização.
  - O princípio da melhoria contínua reforça a necessidade permanente de identificar e solucionar problemas com ênfase na criatividade.
- (Esaf/Administrador – Enap/2006) Indique a opção que apresenta um princípio que não está relacionado com programas de qualidade.
  - Fazer produtos sem defeitos de fabricação.
  - Atender às necessidades específicas do cliente.
  - Redesenhar de forma radical os processos.
  - Eliminar desperdícios.
  - Planejar e manter um processo de aprimoramento contínuo e gradual.

**WEB** 7. (Esaf/AFC – CGU/2006) O Programa de Qualidade e Participação da Administração Pública instituído no âmbito da Reforma do Estado de 1995 tem como princípios:

- Avaliação e premiação das melhores práticas.
- Gestão participativa dos funcionários.
- Gestão participativa dos clientes.

- IV. Gerência por processos.
- V. Identificação dos clientes.
- VI. Descentralização das ações.

Selecione a opção que indica corretamente princípios desse Programa.

- a) I e II;
- b) I e III;
- c) III e IV;
- d) V e VI;
- e) II e IV.

8. (FCC/Analista-Administrativo-TRT4/2011) O princípio central da qualidade nos serviços públicos é:

- a) o foco nos clientes e nos usuários, identificando suas satisfações e insatisfações;
- b) a definição de diretrizes estratégicas tendo como objeto a elevação da produtividade;
- c) a motivação constante dos funcionários através da ampliação das tarefas;
- d) a atribuição de maior responsabilidade e liberdade de opinião para os funcionários;
- e) a racionalização dos processos decisórios, visando a redução de custos.

9. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade-Inmetro/2010) Um dos fundamentos atuais da qualidade é:

- a) buscar a maximização dos lucros como foco prioritário;
- b) possuir competências parasitárias;
- c) definir o padrão do produto a partir da perspectiva originada pelo gerente da área de qualidade da organização;
- d) estar em conformidade com as expectativas do cliente;
- e) que sua consolidação e desenvolvimento no âmbito da organização é responsabilidade de uma área específica.

10. (FCC/Analista – Bacen/2006) No processo de gestão da qualidade total, o crescimento do ser humano deve ser desenvolvido de acordo com o método "PDCA", sob firme comprometimento da alta administração, por meio das políticas de recursos humanos. O estabelecimento da meta da educação e treinamento faz parte:

- I. Da fase de desenvolvimento.
- II. Das fases de planejamento e de desenvolvimento.
- III. Das fases de desenvolvimento e de avaliação.
- IV. Da fase de planejamento.
- V. Das fases de planejamento e de avaliação.

É correto o que consta apenas em:

- a) V;
- b) IV e V;
- c) IV;
- d) II e III;
- e) I.

11. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade-Inmetro/2010) Acerca do modelo de gestão da qualidade para as organizações em geral, assinale a opção correta.

- a) O sistema de gestão da qualidade contempla apenas ações preventivas, pois a lógica da qualidade é direcionar os esforços em melhorias contínuas futuras.
- b) Procedimento é um conjunto de atividades inter-relacionadas e interatuantes que transformam entradas em saídas.
- c) Segundo Kaoru Ishikawa, um bom controle de qualidade consiste em desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais útil e sempre mais satisfatório para o consumidor, ainda que menos econômico.
- d) Um programa de gerenciamento da qualidade, além de construir e sustentar uma cultura dedicada a melhorias contínuas, requer dedicação, delegação e participação do topo da liderança.
- e) O controle da qualidade total baseia-se na participação de determinados setores da organização, normalmente associados.

12. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade-Inmetro/2010) O círculo de controle da qualidade tem como característica evitar ações de enaltecimento e motivação para a gestão da qualidade de modo a não ser caracterizado como invasivo no processo produtivo.

13. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade-Inmetro/2010) A qualidade que existe de forma objetiva e concreta e que pode ser avaliada e mensurada por meio da comparação com os padrões e as especificações deve ser definida como qualidade intrínseca.

14. (Esaf/Auditor/FT/2006) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir: Os programas de qualidade têm como foco as necessidades dos..... buscam a maior..... dos processos, evitando..... Caracterizam-se pela..... e.....

- a) fornecedores/efetividade/a repetição de tarefas./horizontalização das estruturas organizacionais/mudanças drásticas;
- b) acionistas/eficiência/desperdícios./subordinação às decisões da diretoria/melhoria contínua;
- c) clientes internos e externos da organização/eficiência/desperdícios./participação de toda a equipe/melhoria contínua;
- d) clientes internos da organização/eficácia/a horizontalização das tarefas./mudança fundamental dos processos/melhoria contínua;
- e) stakeholders/efetividade/a repetição de tarefas./busca de padrões de desempenho/mudanças fundamentais.

15. (FCC/Analista-Administrativo-TRT24/2011) O Programa Nacional de Gestão Pública identifica seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, eficácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

- I. Efetividade está vinculada ao grau de satisfação, ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral. Está relacionada com a missão da instituição e pode ser encontrada na dimensão estratégica do Plano Plurianual.
- II. Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário.
- III. Eficiência está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.
- IV. Economicidade é a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
- V. Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.

É correto o que consta APENAS em:

- a) III, IV e V;
- b) II, III e IV;
- c) I, II e V;
- d) I, IV e V;
- e) I, II e III.

**WEB** 16. (Diversas bancas – com adaptação) Sobre a qualidade pública, assinale a alternativa correta.

- a) Uma das políticas na busca da excelência nos serviços públicos é o GesPública, elaborado com base na premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicas pode e deve ser excelente, mas não pode ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, devido às especificidades de cada país.
- b) As atribuições do programa GesPública não incluem o apoio técnico aos órgãos e entidades da Administração Pública na reestruturação organizacional.
- c) O alcance da qualidade no setor público encontra-se relacionado ao atendimento das necessidades dos cidadãos, à redução dos custos da Administração Pública, e a um contínuo aperfeiçoamento dos processos de trabalho.
- d) O programa de Qualidade no Serviço Público atua prioritariamente na melhoria de processos de trabalho, dando menos ênfase à estruturação/reestruturação organizacional.
- e) O modelo de excelência em gestão pública, concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público, encontra-se predominantemente alicerçado em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea.

17. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) A qualidade total consiste em modelo de gestão embasado na filosofia do controle centralizado, que infunde a qualidade em todas as atividades de uma organização para a garantia de melhoria contínua.

18. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Considere a tabela abaixo e correlacione a metodologia de mudanças com as suas corretas características.

Metodologia	Características
A – Reengenharia	I – Aperfeiçoamento contínuo dos processos.
B – Qualidade Total	II – Custo menor de implantação. III – Herdeira de Administração Científica. IV – Mudança Radical dos processos. V – Uso de metodologia Kaizen.

VI – Implementação Top-down.

- a) A = III, IV e VI, apenas e B = I, II e V, apenas;
- b) A = II, III, IV e VI, apenas e B = I, III e V, apenas;
- c) A = III, IV e VI, apenas e B = I, II, III e V, apenas;
- d) A = IV e VI, apenas e B = I, II, III e V, apenas;
- e) A = III e IV, apenas e B = I, II, III, V e VI, apenas.

19. (Original do autor) Identifique a alternativa correta.

- a) Na Administração Pública a qualidade significa, principalmente, a redução de custos.
- b) O primeiro programa de qualidade pública foi criado em 1990 pelo Governo Collor.
- c) No contexto da reforma gerencial de 1995 surgiram três novos programas de qualidade pública.
- d) O programa Qualidade e Participação, reestruturado em 1996, visava à redução de custos e aumento da produtividade.

e) Qualidade no serviço público significa atendimento satisfatório das necessidades dos cidadãos.

**20. (Original do autor) Identifique a alternativa correta.**

- a) A missão do GesPública é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prEstados ao cidadão.
- b) Há um comitê gestor encarregado de implantar o GesPública na Administração Pública Federal.
- c) O GesPública foi concebido a partir da premissa de que é possível ser mais excelente que a iniciativa privada.
- d) A missão do GesPública é promover a excelência em gestão pública.

**21. (Original do autor) Identifique a opção correta.**

- a) Qualidade atualmente significa produtos sem erros.
- b) Qualidade total surgiu para melhorar a alta administração das organizações privadas.
- c) A preocupação da qualidade total é com os fornecedores de matérias primas, que devem ser de boa qualidade para garantir um produto perfeito.
- d) O conceito de qualidade evoluiu e hoje é definida como qualidade total, cujo foco principal das ações é o cliente.
- e) As normas ISO se destinam a garantir a qualidade de produtos e serviços.

**22. (Original do autor) O GesPública está alicerçado em fundamentos próprios da natureza pública (princípios) e em fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea. Juntos, esses fundamentos definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.**

**WEB 23. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto à qualidade. A gestão embasada na qualidade total pressupõe que não se devem superar as expectativas e necessidades dos clientes, pois isso significa criar excessos na qualidade, o que representa desperdício, aumenta os custos e não é sequer percebido pelo cliente.**

**24. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto à qualidade. O Ciclo PDCA é uma ferramenta de utilização exclusiva do nível operacional, visto que sua utilização possui relação direta com o tempo de execução. O Ciclo PDCA é inviável para o nível de decisões estratégicas, que envolvem longo prazo.**

**25. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) O Prêmio Nacional de Qualidade é focado em um modelo de excelência em gestão e tem como um dos fundamentos da excelência o aprendizado organizacional, pois busca alcançar novo patamar de conhecimento para a organização mediante a reflexão e o compartilhamento de experiências.**

**26. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) Acerca do sistema de gestão da qualidade. Os procedimentos descrevem como são executados os processos, orientando a ação das pessoas.**

**27. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Julgue os itens a respeito da gestão da qualidade. A cultura da qualidade engloba os processos de aprendizagem e os valores relacionados à prática da qualidade nas relações com os ambientes interno e externo da organização.**

**28. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) De acordo com Deming, a implantação da política da qualidade deve conter, entre seus princípios, a melhoria contínua, o estabelecimento de cotas numéricas e a dependência da inspeção em massa.**

**29. (Cespe-UnB/Administrador-Detran-ES/2010) Por meio do modelo de gestão da qualidade total são estabelecidos vínculos que extrapolam o ambiente interno da organização, o que afeta diretamente a relação entre o cliente e o fornecedor.**

**30. (Cespe-UnB/Administrador-Detran-ES/2010) Segundo um dos princípios de Deming, o lançamento de campanhas de defeito zero e a criação de slogans pelas organizações devem ser utilizados para incitar os colaboradores a alcançar o nível zero de falhas e os níveis mais altos de produtividade.**

**31. (Esaf/Analista-SUSEP/2010) O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, recomenda, para a busca da excelência em gestão, o atendimento a requisitos contidos no Modelo de Excelência em Gestão Pública. Em relação ao item Capacitação e Desenvolvimento, do Critério Pessoas, a organização deve identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimento, compatibilizadas com as necessidades da organização, e promover programas de capacitação e desenvolvimento que abordem a cultura da excelência e contribuam para consolidar o aprendizado organizacional.**

**32. (FCC/AnalistaAdministrativo-TRT9/2010) Sobre o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: o indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de efetividade.**

**33. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade-Inmetro/2010) Considerando que a qualidade pressupõe ações contínuas, compartilhadas e direcionadas, o controle da qualidade total estende seu conceito de qualidade por toda a organização, muitas vezes preterindo a satisfação dos clientes externos.**

**34. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade-Inmetro/2010) Sabendo que, em uma era de economia global, os bons resultados organizacionais não são consequência apenas da cobrança dos resultados e da redução dos custos, a dimensão entrega da qualidade se baseia no prazo certo, local**

certo e quantidade certa e tem como destinatários os clientes.

35. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) São princípios da qualidade total: o controle por processos, o cliente como processo e a orientação por prioridades.
36. (Cespe-UnB/Administrador-Detran-ES/2010) Segundo os princípios da teoria de Deming, as organizações devem evitar que seus gestores tenham como foco o acompanhamento de resultados em termos de números absolutos.
37. (Cespe-UnB/Administrador Correios/2011) As ações de qualidade desenvolvidas com o intuito de assegurar a satisfação dos clientes devem-se limitar aos processos problemáticos das organizações.
38. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) A gestão da qualidade total é um método gerencial adotado nos serviços públicos, cujo foco é a atividade de inspeção, aquela sob o controle da alta administração.
39. (Cespe-UnB/Técnico Administrativo-TRE-ES/2011) No modelo GESPÚBLICA, a equipe de trabalho que elabora a carta de serviços ao cidadão deve ter acesso à alta administração da organização.
40. (Cespe-UnB/Técnico Administrativo-TRE-ES/2011) A implantação do modelo GESPÚBLICA fomenta a realização de autoavaliações pela organização pública e cria referenciais comparativos entre as congêneres.

## 18.10. O cliente na Gestão Pública e a Excelência em Serviços Públicos

1. (FCC/ACE – GO/2009) Considere as afirmativas abaixo com relação aos *stakeholders* de uma organização.
- No mundo contemporâneo, o interesse dos *stakeholders* deixou de ser uma opção e passou a ser um diferencial estratégico.
  - Os *stakeholders* secundários são aqueles indiretamente influenciados ou atingidos pelas ações empresariais, como por exemplo, a mídia e os grupos de pressão.
  - O envolvimento dos *stakeholders* permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução de um processo.
  - Se a empresa não atender aos anseios de seus *stakeholders* primários, poderá ter problemas, como o enfraquecimento da imagem e a desvalorização e o boicote à marca e ao produto, entre outros.
  - Uma organização, para atender às necessidades de todas as suas partes interessadas, precisa gerar um benefício maior do que o seu custo total.
- Está correto o que se afirma em:
- I, II e III, apenas;
  - I, II, III, IV e V;
  - I e III, apenas;
  - II, III, IV e V, apenas;
  - II, IV e V, apenas.

- WEB** 2. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A respeito do paradigma do cliente na gestão pública, assinale a opção correta.
- A Administração Pública com foco no cliente visa à construção de uma gestão eficiente, mesmo que os valores democráticos tenham de ser abandonados.
  - As organizações governamentais recebem claros sinais do mercado e conseguem avaliar facilmente a necessidade dos seus clientes.
  - A Administração Pública voltada para o cliente menospreza a qualidade dos serviços, uma vez que o seu objetivo é atender a demanda do cidadão no menor prazo possível.
  - A gestão com foco no cliente pode ser facilmente adaptada da administração privada para o setor público, desde que a aplicação de alguns princípios básicos que regem as organizações públicas, tais como igualdade e transparência, seja amenizada.
  - Uma das principais características de uma Administração Pública com alto desempenho é a reestruturação de seus serviços e processos de trabalho, para satisfazer as necessidades de seus clientes.

3. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) O modelo de excelência em gestão pública está fundamentado nos princípios da gestão pública pela qualidade. Esses princípios não incluem:
- a satisfação do cliente;
  - o envolvimento de todos os servidores;
  - a melhoria contínua;
  - a gestão participativa;
  - a centralização decisória.

- WEB** 4. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Sobre atendimento ao cliente, identifique a opção incorreta.
- A tecnologia, se bem usada, sempre será uma aliada poderosa no atendimento a clientes.
  - Um atendente não deve utilizar expressões dúbias, e, sim, exprimir certezas.
  - Reclamações favorecem o processo de atendimento, na medida em que atuam na melhoria contínua.
  - Um atendente não deve colocar-se no lugar do cliente. Cada um tem o seu papel, que deve ser preservado, pois isso garante uma correta prestação de

serviços.

5. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Com relação à qualidade no atendimento ao público. Capacidade de entendimento e preferências subjetivas interferem no processo de atendimento, assim como a personalidade do indivíduo.
6. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Com relação à qualidade no atendimento ao público. Clareza de propósito, senso de contribuição e disposição para servir são atributos de um bom atendimento.
7. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Com relação à qualidade no atendimento ao público. Colegas são colegas. Clientes são clientes. O cliente é mais importante, razão da existência da organização, e é para o cliente, portanto, que o profissional deve dedicar a sua capacidade de atendimento.
8. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Com relação à qualidade no atendimento ao público. O atendimento não gera variabilidade, pois deve ser sempre igual para todos.
9. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Julgue o item. Tempo, espaço, roupa e aparência compõem um código não verbal que interfere na imagem da organização.
10. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Julgue o item. A opinião pública a respeito de uma organização é responsabilidade apenas da alta direção, capaz de determinar as mudanças necessárias.
11. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) O Prêmio Nacional de Qualidade é focado em um modelo de excelência em gestão e tem como um dos fundamentos da excelência o aprendizado organizacional, pois busca alcançar novo patamar de conhecimento para a organização mediante a reflexão e o compartilhamento de experiências.
12. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto aos critérios de excelência em gestão. O conhecimento e o entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para esse cliente, não é um fundamento de excelência da gestão pública brasileira, pois seu foco está nos cidadãos e não na concepção privada de cliente.
13. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto aos critérios de excelência em gestão. Os resultados organizacionais decompõem-se em três fatores: a relevância do resultado para o sucesso do negócio, a tendência ao longo do tempo e o nível atual de desempenho, avaliado por meio de comparações competitivas e(ou) setoriais e com referenciais de excelência. Tais resultados são buscados pelo setor privado. No entanto, o MEG tem como resultados a atingir, entre outros aspectos, a minimização das distorções no uso do dinheiro público.
14. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto aos critérios de excelência em gestão. Liderança; estratégias e planos; e resultados são, entre os critérios de excelência do PNGP, aqueles relativos à gestão dos processos gerenciais.
15. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto aos critérios de excelência em gestão. Na avaliação do PNGP, foi avaliado o tempo médio de solução de problemas e do atendimento às necessidades dos clientes ou da implementação de ação corretiva com eficácia comprovada e relatada ao cliente, no caso, o cidadão. Nesse caso, o critério avaliado é o da sociedade.
16. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto aos critérios de excelência em gestão. Se for feita a medição da eficácia do treinamento na prática após um período predeterminado, o critério que estará sob avaliação será o relativo aos resultados.
17. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Quanto ao cliente e à qualidade. A gestão embasada na qualidade total pressupõe que não se devem superar as expectativas e necessidades dos clientes, pois isso significa criar excessos na qualidade, o que representa desperdício, aumenta os custos e não é sequer percebido pelo cliente.
18. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Acerca da organização e interessados. Dentro dessa visão sistêmica, a expressão *stakeholder* designa as pessoas interessadas na continuidade das organizações, como os funcionários, clientes e fornecedores.
19. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Serpro/2008) Não é a legislação que determina as diferenças entre os modelos de excelência na gestão empresarial e na gestão pública, e sim as características essenciais das entidades do setor privado e do setor público.
20. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Acerca do cliente. Assim como na gestão da qualidade em serviços, as mudanças promovidas pela reengenharia têm como um de seus objetivos melhorar o atendimento das necessidades dos clientes.
21. (FCC/Agente Leg Gestão-SP/2010) O paradigma pós-burocrático apregoava que os governos deveriam ser controlados diretamente pelos cidadãos-clientes, por meio de mecanismos de gestão corporativa, como Conselhos Populares.
22. (Cespe-UnB/Especialista GestãoInformação-GOV-ES/2010) O distanciamento e a frieza no contato com os problemas do outro são fatores que favorecem a qualidade no atendimento ao público, na medida em que garantem a impessoalidade no tratamento ao usuário.

23. (Cespe-UnB/Especialista GestaoInformação-GOV-ES/2010) Melhorar a qualidade dos serviços prEstados ao cliente-cidadão, como resultado da adoção de uma administração pública gerencial, flexível, eficiente e aberta ao controle social e aos resultados, é hoje uma questão de consenso.
24. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Segundo Osborne e Plastrik, os clientes podem ser classificados em primários, secundários, *stakeholders*, e *compliers*. Este, compreende todos os que encontram-se abrangidos pela atuação administrativa, que se submetem às normas emanados da Administração Pública.
25. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Os programas de qualidade e de excelência na gestão, desenvolvidos pela administração pública brasileira, alinham-se aos pressupostos da teoria da administração científica.
- WEB** 26. (Original do autor) Julgue a afirmativa: O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído por diversos critérios, que orientam a adoção de práticas de gestão na organização com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões de desempenho reconhecidos pela sociedade e da excelência na sua gestão.
27. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Não são leis, normas ou técnicas que caracterizam uma gestão pública como de excelência; são valores essenciais que precisam ser internalizados por todas as pessoas das organizações públicas, que definirão a gestão de uma organização como excelente.
28. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A excelência/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); a segunda percepção refere-se à forma como o cliente é tratado, como a cortesia, simpatia, prontidão, agilidade.
29. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-TRE-BA/2010) O modelo de excelência na gestão, tanto no setor público quanto no privado, possui intrínseca relação com a capacidade gerencial de aferir resultados. A democratização das informações de interesse da sociedade e a prestação de contas dos atos de governo são também fatores primordiais a serem observados na adoção desse modelo.
30. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre serviços públicos: o impacto das melhorias é medido com base no grau de satisfação definido pelo cliente.
31. (Cespe-UnB/Especialista GestaoInformação-GOV-ES/2010) O cumprimento da missão e visão da organização, no que se refere a servir ao público, deve ser motivador das ações de atendimento ao público.
32. (Cespe-UnB/Especialista GestaoInformação-GOV-ES/2010) Consoante a abordagem com base no usuário, a qualidade no atendimento é sinônimo de satisfação das necessidades e preferências do consumidor. A avaliação dos usuários em relação às especificações é o único padrão próprio da qualidade.
33. (Cespe-UnB/Especialista Gestao Informação-GOV-ES/2010) A responsabilidade quanto à qualidade dos serviços é exclusiva dos servidores em cargo de chefia.
34. (Cespe-UnB/Especialista Gestao Informação-GOV-ES/2010) O posicionamento do servidor público como aquele que possui a possibilidade da influência burocrática em relação ao público é extremamente salutar, porque envolve diretamente a concepção de que o servidor está à disposição do usuário.
35. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) O modelo de administração pública gerencial prioriza o atendimento das demandas do cidadão.
36. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) O paradigma pós-burocrático apregoava que os governos deveriam ser orientados para o mercado, empreendedores e basicamente prestadores de serviços, com ênfase para o cidadão-cliente.
37. (Cespe-UnB/Pesquisador Qualidade Inmetro/2010) O controle da qualidade total estende seu conceito de qualidade por toda a organização, muitas vezes preterindo a satisfação dos clientes externos.
38. (Cespe-UnB/Analista Contábil-TRE-ES/2011) O paradigma do cliente na gestão pública se fundamenta na visão do cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos serviços da administração pública. Porém, não importa se as suas necessidades estão sendo atendidas e sim, se há eficácia dos serviços.
39. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) A partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, a relação entre a administração e o usuário-cidadão passou a pautar-se notadamente por dimensões de excelência na prestação de serviços públicos com a participação de entidades da sociedade civil.
40. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) A administração pública gerencial, que utiliza a orientação para resultados, procura reconhecer os usuários do serviço público como clientes, ou seja, como cidadãos que geram renda e divisas para o país.

## 18.11. Gestão por Resultados

1. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne à contratualização de resultados. Na contratualização de resultados na gestão dos serviços públicos, destacam-se a contratação de determinados serviços previamente especificados (*outputs*) ou a contribuição efetiva para a resolução de um problema. Enquanto o contrato com base nos *outputs* permite conhecer o que é efetivamente produzido com os recursos públicos, a preocupação com os resultados permite indagar sobre a eficácia e utilidade daquilo que é produzido.
2. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne à contratualização de resultados. No processo de modernização administrativa do Estado brasileiro, destaca-se a criação de Agências Executivas. Entre os requisitos exigidos da entidade candidata a agência executiva, está a assinatura de um contrato de gestão entre a autarquia e o ministério supervisor.
3. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne à contratualização de resultados. A contratualização é uma prática importante na Administração Pública pós-reforma do Estado, pois possibilita instituir práticas de planejamento, avaliação e monitoramento da execução por parte do Estado e o terceiro ou órgão público contratado. Os contratos de resultados podem ser firmados com quase todas as instituições, principalmente as estatais e aquelas do terceiro setor, excetuando-se as entidades privadas, qualificadas como organizações sociais.
4. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Indicadores de desempenho constituem ferramenta de racionalização e modernização da gestão, mas a vinculação de gratificações ao desempenho no trabalho não produz, por si só, motivação para o alto desempenho.
5. (Cespe-UnB/Agte. Adm. – SPG-DF/2009) Sobre avaliação de desempenho. O uso da avaliação de desempenho associada à gestão por competências pode render às organizações um quadro bastante claro para a definição de políticas e de diretrizes a serem implementadas.
6. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) As características da administração por objetivos não incluem:
  - a) o estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.
  - b) a interligação dos objetivos departamentais.
  - c) a contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
  - d) a elaboração de planos táticos e de planos operacionais, com ênfase no planejamento e na organização administrativa.
  - e) a participação atuante da chefia.
7. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A respeito da gestão pública de resultados, assinale a opção correta.
  - a) Nos últimos anos, o mundo tem assistido ao nascimento da postura do Governo empreendedor, que não se preocupa com o cidadão como cliente, mas busca padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência, na gestão dos recursos públicos com responsabilidade fiscal.
  - b) Caracterizado pela busca pró-ativa de resultados, pela eficiência e pela eficácia da gestão pública, o modelo do governo empreendedor se contrapõe ao modelo do governo burocrático, voltado para o controle interno e para a mera conformidade com os custos orçados.
  - c) A gestão empreendedora preocupa-se com o cidadão como cliente, mas não tem como premissa básica o gerenciamento eficaz dos recursos tributários coletados.
  - d) A gestão voltada para os resultados valoriza a quantidade em detrimento da qualidade do produto obtido.
  - e) O contrato de gestão, pela sua característica singular, não pode ser considerado um instrumento da gestão pública de resultados.
8. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) A adoção da gestão por resultados na administração pública implica a realização periódica de negociação e acordos que envolvam os objetivos e metas fixados, em compromisso, entre o Estado e cada órgão a ele subordinado.
9. (FCC/Analista Administrativo-TRT9/2010) O indicador de desempenho que afere os impactos gerados pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final, é denominado indicador de:
  - a) efetividade;
  - b) eficiência;
  - c) eficácia;
  - d) economicidade;
  - e) excelência.
10. (Diversas bancas – com adaptação) Quanto ao desempenho organizacional, assinale a opção correta.
  - a) Eficiência está relacionada ao alcance dos impactos desejados.
  - b) Efetividade é uma relação de otimização entre insumo e produtos.
  - c) Um plano operacional contém princípios e diretrizes.
  - d) A diferença entre objetivos e metas é que estas prescindem de prazo fatal.
  - e) Eficácia está relacionada ao alcance da meta estabelecida com prazo determinado.
11. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Serpro/2008) Acerca da avaliação de resultados. A medição de desempenho é feita por meio do processo de controle, que depende do estabelecimento de padrões, tais como custos, produtividade, reclamações.
12. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Serpro/2008) Acerca da avaliação de resultados. No processo de medição de desempenho, considerando as funções administrativas, é exclusividade do controle a detecção de desvios entre o realizado e o esperado e a sua correção.

13. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A gestão por – e a avaliação dos – resultados inserem-se no contexto da administração gerencial ou nova Administração Pública – em oposição às práticas da administração burocrática.
14. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Na Administração Pública Federal, a gestão por resultados foi introduzida com o PPA 2000-2003, denominado Avanço Brasil, sob a ótica de estruturação das ações de governo em programas.
- WEB** 15. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Embora no Brasil a gestão por resultados esteja centrada no “programa”, a literatura aponta três modelos de gestão a orientar as ações em direção aos resultados: sistema orçamentário orientado para resultados; a administração por objetivos e a gestão pela qualidade.
16. (Original do autor) Julgue a afirmativa: O orçamento por resultados abandona as ultrapassadas práticas incrementais e incorpora uma visão mais abrangente do orçamento público, voltado para a eficiência na alocação de recursos; transformando-se num instrumento vigoroso, capaz de promover a sinergia e obter melhores resultados organizacionais.
17. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A administração por objetivos (ou administração por resultados) surgiu ainda na década 1950 a partir dos escritos de Peter Drucker, fez sucesso nos anos 1960 e 1970, e praticamente foi abandonada pela iniciativa privada na década de 1990.
18. (Original do autor) Julgue a afirmativa: A administração por objetivo corresponde a uma espécie de contratualização dos serviços públicos em que os gestores negociam com a autoridade superior os objetivos a serem alcançados. É um sistema de administração que vincula objetivos e metas organizacionais com o desempenho individual, em todos os setores.
19. (Original do autor) Julgue a afirmativa: O contrato de gestão, que muito se aproxima da administração por objetivos, é uma forma de contratualização de resultados. No contrato de gestão as instituições firmam compromisso para o alcance de objetivos e recebem um orçamento global para custear a realização das atividades.
20. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Independentemente do modelo de administração por resultados adotado, o planejamento estratégico deve orientar a atuação administrativa baseada numa estratégia de longo prazo.
21. (FCC/Analista-Contábil-TRT23/2011) Com relação à classificação dos indicadores de gestão, considere as afirmativas abaixo.
- I. Indicadores de produtividade permitem medir a eficiência na aplicação dos recursos para a geração de bens e serviços.
  - II. Indicadores de qualidade visam aperfeiçoar processos e expressam a eficácia na obtenção da conformidade do produto e do processo.
  - III. Indicadores de desempenho são fundamentais para as organizações contemporâneas.
  - IV. Indicadores de resultados são utilizados na monitoração do grau de sucesso dos objetivos perseguidos, que dependem exclusivamente das competências da empresa, visto não serem influenciados por fatores externos.
  - V. Indicadores que não espelhem esforços e metas dos programas internos de melhorias dizem muito pouco à organização.
- Está correto o que se afirma APENAS em:
- a) I, II, III e V;
  - b) II, III e IV;
  - c) I e V;
  - d) II, IV e V;
  - e) I, III, IV e V.
22. (Esaf/APO-MPOG/2010) 42- Acerca da contratualização de resultados, pela administração pública, é correto afirmar:
- a) como área temática, a contratualização de resultados tem por objetivo maior a redução das amarras burocráticas impostas à administração direta.
  - b) segundo alguns doutrinadores do Direito Administrativo, o Contrato de Gestão não seria o termo adequado para a pactuação entre órgãos da administração direta.
  - c) o Contrato de Gestão, quando firmado com OSCIPs, prescinde do estabelecimento de padrões de desempenho.
  - d) a contratualização de resultados nada mais é que um dos processos de terceirização preconizados pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995.
  - e) o Termo de Parceria, quando firmado com Organizações Sociais, obriga ao estabelecimento de padrões de desempenho.
23. (Esaf/Analista PO/2010) Na literatura especializada sobre Avaliação, é comum encontrar referências a dimensões desejáveis de desempenho de organizações e programas avaliados, que podem ser traduzidas por exigências de efetividade, de eficiência e de eficácia dos programas de governo. A eficácia denota competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços.
24. (Cespe-UnB/Administrador-Detran-ES/2010) A relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos corresponde ao desempenho organizacional.
25. (Cespe-UnB/Analista Planejamento ABIN/2010) A administração pública brasileira, embora caracterizada pela adoção de pressupostos da administração por objetivos, não dispõe de organizações pautadas concretamente em resultados.
26. (Cespe-UnB/Analista Planejamento ABIN/2010) Ao adotar a gestão por resultados, o dirigente de uma organização deve sempre focar suas prioridades pessoais e desenvolver a seguinte sequência de ações: planejamento, controle e ação.

27. (Cespe-UnB/Analista Planejamento ABIN/2010) Na gestão por resultados, desenvolvem-se ações contrárias às consideradas necessárias ao atendimento das demandas de accountability.
28. (Cespe-UnB/Analista Planejamento ABIN/2010) No âmbito da administração pública brasileira, a gestão por resultados tem foco distinto do verificado em programas de qualidade e excelência, visto que estes não contemplam a busca de resultados.
29. (Cespe-UnB/Analista Planejamento ABIN/2010) A concessão de maior autonomia aos órgãos subordinados contraria os pressupostos da gestão por resultados.
30. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança Inmetro/2010) A questão central da arquitetura organizacional é orientar-se para os resultados da organização, servindo de ponte entre a estratégia e os processos que a implementam. Nesse sentido, é fundamental atender ao princípio da congruência, segundo o qual quanto maior for o grau de congruência ou alinhamento dos vários componentes da arquitetura organizacional, maior será o desempenho da organização.
31. (FCC/Analista Administrativo-TRT9/2010) Dentre as categorias de indicadores de desempenho que estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor (insumos, processos, produtos e impactos) encontram-se os de esforço e resultado.
32. (Esaf/AFT/2010-prova 1) Na administração pública, a administração por resultados perde espaço para a supervisão hierárquica e para a realização de auditorias de gestão.
33. (Cespe-UnB/Analista Contábil-TRE-ES/2011) Depois da reforma gerencial do Estado, adotou-se o controle por resultados nos serviços públicos, fato que acarretou aumento do grau de centralização das atividades exclusivas do Estado.
34. (Cespe-UnB/Administrador/Correios/2011) Apesar de a administração por objetivos ser um método de definição de metas muito utilizado em processos de planejamento nas organizações, ele dificulta a realização da estratégia da organização, por sofrer grande influência das mudanças ambientais, que podem tornar as metas obsoletas.
35. (Cespe-UnB/Analista-Administrador/STM/2011) No setor público, a noção de gestão para resultados relaciona-se ao atendimento das demandas dos cidadãos e à criação de valor público por meio de um gerenciamento integrado e eficiente de políticas, programas e projetos públicos.

## 18.12. Gestão Pública Empreendedora

- WEB** 1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) No âmbito da Administração Pública, o empreendedorismo pressupõe a incorporação dos seguintes comportamentos, exceto:
- a) participação dos cidadãos nos momentos de tomada de decisão;
  - b) substituição do foco no controle dos inputs pelo controle dos *outputs* e seus impactos;
  - c) criação de mecanismos de competição dentro das organizações públicas e entre organizações públicas e privadas;
  - d) adoção de uma postura reativa, em detrimento da proativa, e elaboração de planejamento estratégico, de modo a antever problemas potenciais;
  - e) aumento de ganhos por meio de aplicações financeiras e ampliação da prestação de serviços remunerados.
2. (Esaf/AFC – CGU/2008) O movimento que incorporou à gestão pública características como a competição na prestação de serviços, a perspectiva empreendedora, a descentralização, o foco em resultados e a orientação para o mercado é denominado:
- a) Patrimonialista;
  - b) Governança Corporativa;
  - c) Reinventando o Governo;
  - d) Administração Pública Societal;
  - e) Pós-Burocrático.
3. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca das tendências contemporâneas. O empreendedorismo na gestão pública caracteriza-se pela elaboração de políticas públicas que atendam prioritariamente às necessidades dos grupos de interesses, mesmo que divergentes das demandas e pressões da sociedade, pois tais grupos possibilitam maior repercussão em face do processo de sucessão eleitoral.
4. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A respeito da gestão empreendedora: Nos últimos anos, o mundo tem assistido ao nascimento da postura do governo empreendedor, que não se preocupa com o cidadão como cliente, mas busca padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência, na gestão dos recursos públicos com responsabilidade fiscal.
5. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A respeito da gestão empreendedora: Caracterizado pela busca pró-ativa de resultados, pela eficiência e pela eficácia da gestão pública, o modelo do governo empreendedor se contrapõe ao modelo do governo burocrático, voltado para o controle interno e para a mera conformidade com os custos orçados.
6. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A gestão empreendedora preocupa-se com o cidadão como cliente, mas não tem como premissa básica o gerenciamento eficaz dos recursos tributários coletados.

7. (Original do Autor) Na gestão empreendedora o que realmente importa são os resultados, mesmo que para isso seja desconsiderada a hierarquia institucional e os preceitos administrativos.
8. (Cespe-UnB/Analista/TRE/2005) Um princípio inerente ao governo empreendedor é a sua orientação para missões. Isto significa que as organizações públicas devem ser rigidamente dirigidas por objetivos, regulamentos e normas para que suas missões possam ser eficazmente atingidas.
9. (Cespe-UnB/Analista/TRE/2005) O governo caracteristicamente empreendedor fomenta a transferência do poder decisório da burocracia para as comunidades, possibilitando a efetiva participação da população de modo a ser eficiente na resolução dos problemas e no alcance dos objetivos consensualmente determinados por cada comunidade.
- WEB** 10. (Esaf/Auditor/FTN/1996) São muitos os teóricos da Administração e os administradores públicos que defendem a necessidade de se proceder a uma "reinvenção" dos governos. Indique a opção que melhor apresenta a ideia de governo empreendedor.
- O governo empreendedor define-se por buscar a incorporação de práticas e postura empresariais, utilizando-se do poder de alavancagem das obras públicas, sobretudo no terreno da construção civil e da infraestrutura urbana.
  - O governo empreendedor caracteriza-se pela determinação com que toma suas decisões, concentra-se na administração criteriosa do dinheiro público e busca opor, às demandas e pressões da sociedade, um conjunto de políticas e programas racionalmente concebidos.
  - O governo empreendedor distingue-se por não temer assumir riscos, busca a maximização dos recursos públicos a qualquer preço e apoia-se firmemente na geração de receitas financeiras.
  - O governo empreendedor caracteriza-se pela adoção de novas formas de utilização de seus recursos, de modo a maximizar a produtividade e a eficiência, buscando, ao mesmo tempo, organizar sistemas participativos descentralizados com base na mobilização de setores comunitários.
  - O governo empreendedor caracteriza-se pela preocupação em responder com rapidez às demandas da sociedade, mas procura sempre moderar suas iniciativas de investimento, para não colidir com a dinâmica e os interesses do mundo dos negócios privados.
11. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Em um contexto de gestão empreendedora, é incorreto afirmar que a administração fiscal deve adotar princípios de gestão de negócios, como a proatividade e o controle por objetivos e metas.
12. (Cespe-UnB/Administrador/Ancine/2005) Um governo empreendedor caracteriza-se, entre outros aspectos, por executar atividades que venham a gerar receitas com os serviços oferecidos, podendo até cobrar taxas como penalidades para os cidadãos que cometeram pequenas infrações que envolvem o bem-estar da comunidade.
13. (Cespe-UnB/Analista/TRE-MA/2005) O governo caracteristicamente empreendedor fomenta a transferência do poder decisório da burocracia para as comunidades, possibilitando a efetiva participação da população de modo a ser eficiente na resolução dos problemas e no alcance dos objetivos consensualmente determinados por cada comunidade.
14. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Em um contexto de gestão empreendedora, é incorreto afirmar que a administração fiscal deve ser gerenciada como uma empresa que visa maximizar o lucro, aqui medido sob a forma de arrecadação.
15. (Cespe-UnB/Analista/Anvisa/2004) Na falta de informação referente aos resultados das atividades da Administração Pública, uma das formas encontradas atualmente pelos governos ditos empreendedores para recompensar seus funcionários é premiá-los com base nos seguintes critérios: tempo de serviço, volume de recursos e de pessoal que administram, além da própria hierarquia da Administração Pública.
16. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Em um contexto de gestão empreendedora, é incorreto afirmar que a administração fiscal deve submeter seus resultados a avaliações feitas pela sociedade.
17. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Empreendedorismo pode ser entendido como sendo a capacidade de aproveitar oportunidades, imaginar, desenvolver e realizar visões, capacidade de criar ou penetrar em novos mercados, pronto para assumir todo o controle e o risco calculado.
18. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Nos governos empreendedores a maior parcela da execução fica a cargo da iniciativa privada. O governo se torna catalisador em vez de remador.
- WEB** 19. (Original do autor) Julgue a afirmativa: O empreendedorismo está diretamente relacionado à figura do líder empreendedor: sem líderes empreendedores não há empreendedorismo.
20. (Original do autor) Julgue a afirmativa: Insere-se no empreendedorismo as parcerias, no sentido de envolver diferentes atores, ampliar as fontes de recursos e obter melhores resultados na implementação das políticas públicas, tanto em termos de qualidade como de custos.
21. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-TRE-BA/2010) A construção de uma área de lazer, destinada à promoção de atividades turísticas e culturais por meio de parcerias com empresas privadas, é um exemplo de empreendedorismo governamental, pois promove a integração entre o governo e determinado grupo social.
22. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Em um contexto de gestão empreendedora, é incorreto afirmar que a administração fiscal deve incorporar novas

tecnologias, facilitando e estimulando a troca de informações com o cidadão-cliente.

**23. (Esaf/AFT/2010-prova 1) A aplicação do empreendedorismo, no âmbito da Administração Pública, implica saber que:**

- a) normas rígidas e exaustivas são o melhor suporte para a tomada de decisão em ambientes complexos sob constante mudança;
- b) não se deve estimular a competição entre entidades prestadoras de serviços públicos semelhantes;
- c) a administração por resultados perde espaço para a supervisão hierárquica e para a realização de auditorias de gestão;
- d) quanto maior a autonomia conferida a servidores públicos, novas formas de controle ou responsabilização devem ser adotadas;
- e) tal como ocorre na iniciativa privada, incentivos econômicos são o principal fator motivacional de gerentes e chefes.

**24. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) Alcançar lucro por meio de contratos de desenvolvimento constitui um dos mais agressivos métodos utilizados pelos governos empreendedores.**

**25. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) De acordo com a visão empreendedora da gestão pública pautada em pressupostos da administração pública gerencial, os resultados da ação do Estado só serão considerados bons se atenderem às necessidades do cidadão-cliente.**

## 18.13. Ciclo de Gestão do Governo Federal

**WEB 1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) A compreensão adequada do ciclo de gestão do Governo Federal implica saber que:**

- a) no último ano de um mandato presidencial qualquer, à Lei de Diretrizes Orçamentárias compete balizar a elaboração do projeto de lei do Plano Plurianual subsequente;
- b) a função controle precede à execução orçamentária;
- c) a não aprovação do projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias impede o recesso parlamentar;
- d) a votação do Plano Plurianual segue o rito de lei complementar;
- e) com o lançamento do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC – , o Orçamento de Investimento das empresas estatais passou a integrar o Plano Plurianual.

**2. (Cesgranrio/Analista – ANP/2008) São considerados instrumentos de planejamento público a LDO e a LOA. Os objetivos fundamentais da LDO são:**

- a) definir os limites orçamentários dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, e dos programas de trabalho em que esses poderes podem operar; determinar as esferas de ação de cada poder evitando conflito de interesses; definir normas de concessão e vantagens para servidores públicos e comissionados;
- b) determinar os recursos gastos em pessoal, manutenção dos programas de trabalho e créditos especiais desde que definidos em lei; ordenar alocações orçamentárias destinadas a despesas correntes e de capital; definir política de aplicação de recursos aos órgãos de apoio à população carente;
- c) identificar as necessidades de recursos humanos, materiais, de equipamentos e de tecnologia para atender aos programas de trabalho definidos em lei; determinar o ritmo da ação anual visando à realização dos objetivos definidos em lei; promover uma ação eficaz no uso de recursos públicos para atender os principais anseios da população;
- d) orientar a execução dos recursos destinados a cobrir os gastos para atender às necessidades da população; definir os limites das alterações realizadas na legislação tributária; estabelecer a política de aplicação de recursos das fundações e entidades sem fins lucrativos;
- e) orientar a elaboração da Lei Orçamentária Anual, bem como sua execução; dispor sobre as alterações na legislação tributária; estabelecer a política de aplicação das agências oficiais de fomento.

**3. (Esaf/APO – MPOG/2008) O Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual são componentes básicos do planejamento governamental. Identifique a única opção incorreta no que diz respeito ao planejamento governamental.**

- a) O planejamento governamental estratégico tem como documento básico o Plano Plurianual.
- b) A Lei Orçamentária Anual compreende o Orçamento Fiscal e, ainda, o orçamento das autoridades monetárias e das empresas financeiras de economia mista.
- c) O planejamento governamental operacional tem como instrumentos a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.
- d) A Lei de Diretrizes Orçamentárias compreende o conjunto de metas e prioridades da Administração Pública Federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.
- e) A Lei Orçamentária Anual – LOA – é o orçamento propriamente dito e possui a denominação de LOA por ser a consignada pela Constituição Federal.

**4. (FCC/ACE – TC-AM/2008) Assinale a alternativa correta.**

- a) A Lei de Diretrizes Orçamentárias é plano de médio prazo e subsidia a elaboração do Plano Plurianual.
- b) O Plano Plurianual, aprovado mediante decreto executivo, antevê quadro trienal de receitas e despesas de capital.
- c) A Lei Orçamentária Anual prevê critérios de limitação de empenho toda vez que a receita evoluir abaixo do esperado.
- d) A Lei de Diretrizes Orçamentárias prescreve condições para a Administração transferir recursos a entidades privadas.
- e) Os anexos de metas e riscos fiscais compõem a Lei Orçamentária Anual.

**5. (Esaf/AFT/2010-prova 1) Sobre o ciclo de gestão do governo federal, é correto afirmar:**

- a) por razões de interesse público, é facultada ao Congresso Nacional a inclusão, no projeto de Lei Orçamentária Anual, de programação de despesa incompatível com o Plano Plurianual;
- b) a iniciativa das leis de orçamento anual do Legislativo e do Judiciário é competência privativa dos chefes dos respectivos Poderes;
- c) nos casos em que houver reeleição de Presidente da República, presume-se prorrogada por mais quatro anos a vigência do Plano Plurianual;
- d) a execução da Lei Orçamentária Anual possui caráter impositivo para as áreas de defesa, diplomacia e fiscalização;

e) a despeito de sua importância, o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual são meras leis ordinárias.

**6. (Cespe-UnB/ACE – TCU/2008) A execução financeira dos programas do PPA pode apresentar um descompasso entre o desempenho de metas físicas e a execução orçamentária e financeira. Em geral, a apresentação de resultados inferiores de metas físicas, em relação à execução financeira, pode decorrer de deficiência no planejamento, dificuldades na condução de licitações ou na celebração de convênios e contratos, pendências ambientais e efeitos do contingenciamento orçamentário sobre a programação das despesas.**

**WEB 7. (Cespe-UnB/ACE – TCE-AC/2008) Julgue o item: O Programa é o instrumento de organização da ação governamental, que visa à concretização dos objetivos pretendidos, é mensurado por indicadores estabelecidos no PPA.**

**8. (Cespe-UnB/ACE – TCE-AC/2008) Os princípios que orientam o PPA são a identificação clara dos objetivos e das prioridades do Governo, a integração do planejamento e do orçamento, a promoção da gestão empreendedora, a garantia da transparência, o estímulo às parcerias, a gestão orientada para resultados e a organização das ações de governo em programas.**

**9. (Esaf/ACE – TCU/2006) No que se refere à matéria orçamentária, a Constituição de 1988, em seu art. 165, determina que leis de iniciativa do Poder Executivo estabeleçam o Plano Plurianual, as diretrizes orçamentárias e os orçamentos anuais. Identifique a opção falsa com relação ao tema.**

- a) A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO – consiste na lei que norteia a elaboração dos orçamentos anuais, compreendidos o Orçamento Fiscal, o Orçamento de Investimento das empresas estatais e o Orçamento da Seguridade Social.
- b) A Lei Orçamentária Anual – LOA – objetiva viabilizar a realização das ações planejadas no Plano Plurianual e transformá-las em realidade.
- c) A Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO –, sob forma de projeto, deve ser encaminhada pelo Poder Executivo ao Poder Legislativo, na esfera federal, até oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro (15 de abril) e devolvida para sanção até o final do primeiro período da sessão legislativa.
- d) O Plano Plurianual corresponde a um plano, por meio do qual se procura ordenar as ações do Governo que levem ao alcance dos objetivos e das metas fixados para um período de três anos.
- e) A Lei do Orçamento, sob forma de projeto, deve ser encaminhada, no âmbito federal, até quatro meses antes do encerramento do exercício financeiro (31 de agosto) e devolvida para sanção até o final da sessão legislativa.

**10. (Esaf/AFC – CGU/2008) De acordo com a Constituição Federal, foi reservada à Lei de Diretrizes Orçamentárias a função de:**

- a) definir, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos, as metas e prioridades da Administração Pública Federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.
- b) estabelecer critérios e forma de limitação de empenho, nos casos previstos na legislação.
- c) disciplinar as transferências de recursos a entidades públicas e privadas.
- d) dispor sobre alterações na legislação tributária.
- e) dispor sobre o equilíbrio entre receitas e despesas.

**11. (Cespe-UnB/Analista – TCE-TO/2008) Segundo a Constituição Federal de 1988, leis de iniciativa do Poder Executivo devem estabelecer os seguintes instrumentos legais de planejamento: PPA, LDO e LOA. A respeito dessas leis, assinale a opção correta:**

- a) As emendas ao projeto de LDO não poderão ser aprovadas quando forem incompatíveis com o PPA.
- b) É vedado o início de programas ou projetos não incluídos no PPA.
- c) O projeto de LDO será encaminhado ao Congresso Nacional até quatro meses antes do encerramento do exercício financeiro.
- d) O projeto do PPA, com vigência até o final do mandato presidencial, será encaminhado ao Congresso Nacional até quatro meses antes do encerramento do exercício financeiro.
- e) A LOA compreenderá o Orçamento Fiscal e o Orçamento da Seguridade Social.

**12. (Esaf/AFC – CGU/2008) A Constituição Federal instituiu o PPA e a Lei de Responsabilidade Fiscal ratificou sua obrigatoriedade para todos os entes da federação. De acordo com a Constituição e os últimos planos aprovados para o Governo Federal, indique a opção incorreta.**

- a) Após a Constituição Federal, não há mais a possibilidade da existência de planos e programas nacionais, regionais e setoriais, devendo ser consolidado em um único instrumento de planejamento que é o PPA.
- b) A regionalização prevista na Constituição Federal considera, na formulação, apresentação, implantação e avaliação do Plano Plurianual, as diferenças e desigualdades existentes no território brasileiro.
- c) Na estrutura dos últimos planos plurianuais da União, as metas representam as parcelas de resultado que se pretende alcançar no período de vigência do PPA.
- d) A Constituição Federal remete à lei complementar a disposição sobre a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do PPA e, enquanto não for editada a referida lei, segue-se o disposto no Ato das Disposições Constitucionais Transitórias.
- e) Toda ação finalística do Governo Federal deverá ser estruturada em Programas orientados para a consecução dos objetivos estratégicos definidos para o período do Plano Plurianual.

**13. (Cespe-UnB/ACE-AC/2008) Julgue o item relativo ao Plano Plurianual – PPA. O instrumento de organização da ação governamental, que visa à concretização dos objetivos pretendidos, é mensurado por indicadores estabelecidos no PPA.**

**14. (Cespe-UnB/ACE-AC/2008) Julgue o item relativo ao Plano Plurianual – PPA. O PPA, cujo envio ao Congresso Nacional é de competência exclusiva do Presidente da República, deverá estabelecer, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada. O Presidente**

da República poderá remeter mensagem ao Congresso Nacional propondo modificação no PPA, após a votação na Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização.

15. (Cespe-UnB/ACE-AC/2008) Julgue o item relativo ao Plano Plurianual – PPA. Os princípios que orientam o PPA são a identificação clara dos objetivos e das prioridades do Governo, a integração do planejamento e do orçamento, a promoção da gestão empreendedora, a garantia da transparência, o estímulo às parcerias, a gestão orientada para resultados e a organização das ações de governo em programas.
16. (Cespe-UnB/ACE-AC/2008) As metas devem ser quantificadas física e financeiramente para possibilitar o acompanhamento e a avaliação do PPA, bem como a apuração do custo unitário e total dos programas e ações do Governo, de forma a permitir a avaliação do resultado.
17. (Cespe-UnB/ACE-AC/2008) As operações especiais que englobam as despesas em relação às quais não se pode associar um bem ou serviço a ser gerado no processo produtivo corrente, tais como dívidas, ressarcimentos, indenizações e outras afins, serão vinculadas a um programa específico constante do PPA.
18. (Cespe-UnB/ ACE – TCU/2008) A lei que institui o Plano Plurianual – PPA deve estabelecer, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública Federal para as despesas de capital e para outras delas decorrentes. Contudo, não existe um modelo legalmente instituído para organização, metodologia e conteúdo dos PPAs.
19. (Esaf/EPP – MPOG/2008 – com adaptação) Assinale a opção correta relativa às finanças públicas.
- Os recursos correspondentes às dotações orçamentárias, compreendidos os créditos suplementares e especiais, destinados aos órgãos do Poder Executivo, do Poder Legislativo, do Poder Judiciário e do Ministério Público, ser-lhes-ão entregues até o dia 20 de cada mês, em duodécimos.
  - O Presidente da República poderá enviar mensagem ao Congresso Nacional para propor modificação no projeto relativo às diretrizes orçamentárias enquanto não encaminhado o projeto relativo ao orçamento anual.
  - Os projetos de lei relativos ao Plano Plurianual, às diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos adicionais serão apreciados pelas duas Casas do Congresso Nacional, na forma do regimento comum.
20. (Esaf/Analista PO/2010) Na integração do Sistema de Planejamento e Orçamento Federal, indique qual(ais) instrumento(s) legal(is) explicita(m) as metas e prioridades para cada ano.
- O Plano Plurianual (PPA) e a Lei Orçamentária Anual.
  - A Lei de Responsabilidade Fiscal.
  - A Lei de Diretrizes Orçamentárias.
  - A Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei Orçamentária Anual.
  - A Lei Orçamentária Anual.
21. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova2) Nos termos da Constituição Federal, é correto afirmar que:
- o Plano Plurianual possui status de lei complementar.
  - a Lei de Diretrizes Orçamentárias compreende o orçamento fiscal, o orçamento de investimento das estatais e o orçamento da seguridade social.
  - o Poder Executivo deve publicar, até trinta dias após o encerramento de cada trimestre, relatório resumido da execução orçamentária.
  - o Plano Plurianual compreende as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.
  - os orçamentos fiscal e de investimento das estatais possuem, entre outras, a função de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional.
22. (Esaf/Analista-SUSEP/2010) A respeito da elaboração e tramitação da lei que institui o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual: a proposta de LOA deverá ser remetida ao Congresso Nacional até quatro meses antes do término do exercício financeiro e o projeto aprovado da LDO deve ser devolvido para sanção até o encerramento do primeiro período da sessão legislativa.
23. (Esaf/APO – MPOG/2008) O Decreto no 2.829, de 29 de outubro de 1998, estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União. Entre as opções abaixo, assinale a que não está coerente com o decreto.
- A avaliação física e financeira dos programas e dos projetos e atividades que os constituem é inerente às responsabilidades da unidade responsável e não tem por finalidade subsidiar o processo de alocação de recursos públicos.
  - Os programas constituídos de Ações continuadas deverão conter metas de qualidade e de produtividade, a serem atingidas em prazo definido.
  - A classificação funcional-programática deverá ser aperfeiçoada de modo a estimular a adoção, em todas as esferas de governo, do uso do gerenciamento por programas.
  - Entende-se por ação finalística aquela que proporciona bem ou serviço para o atendimento direto a demandas da sociedade.
  - Os programas serão formulados de modo a promover, sempre que possível, a descentralização, a integração com Estados e Municípios e a formação de parcerias com o setor privado.
24. (Esaf/APO – MPOG/2008) Aponte a única opção falsa com relação à avaliação anual do Plano Plurianual Anual – PPA.
- A avaliação anual do PPA abrange todos os programas e é o procedimento utilizado para subsidiar a revisão anual da LDO e a elaboração dos orçamentos anuais.
  - Um dos produtos gerados pela avaliação anual é um relatório intermediário, cuja finalidade é subsidiar as decisões relativas ao processo de alocação de gastos, isto é, a elaboração e revisão do PPA.

- c) A avaliação quantitativa do Plano e dos programas é complementada pelo demonstrativo da execução orçamentária por programa e ação.
- d) A avaliação qualitativa do plano e dos programas é complementada pelo demonstrativo da evolução dos índices de cada indicador por programa e avaliação da possibilidade de alcance do índice final previsto para cada indicador.
- e) A avaliação anual deve ser realizada em três etapas e em três instâncias: etapa gerente de programas, etapa ministério e etapa Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

**25. (Esaf/APO – MPOG/2008) No que tange ao PPA, aponte a opção não pertinente.**

- a) A avaliação do PPA é um processo sistemático de aferição periódica dos resultados e da aplicação dos recursos, segundo os critérios de eficiência, eficácia e efetividade.
- b) O critério de eficácia é a medida do grau de atingimento dos objetivos que orientaram a constituição de um determinado programa, expressa pela sua contribuição à variação alcançada dos indicadores estabelecidos pelo Plano Plurianual.
- c) O ciclo de gestão do PPA compreende os processos de elaboração da programação considerando o prévio diagnóstico do problema ou a demanda da sociedade.
- d) O ciclo de gestão do PPA compreende ainda a implementação dos programas, o monitoramento, a avaliação e revisão dos mesmos.
- e) O ciclo de gestão do PPA é um conjunto de eventos integrados que viabilizam o alcance dos objetivos do Governo.

**26. (FCC/Administrador – MP-SE/2009) Sobre as disposições constitucionais e aquelas contidas na Lei Complementar no 101/2000 relativas ao Plano Plurianual – PPA –, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA – é INCORRETO afirmar que:**

- a) o PPA estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal para a totalidade das despesas de capital e outras delas decorrentes.
- b) a LDO compreenderá as metas e prioridades da Administração Pública Federal, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, e orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual.
- c) a LDO disporá sobre normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos.
- d) a LOA conterá Anexo de Riscos Fiscais, com avaliação dos passivos contingentes e outros riscos capazes de afetar as contas públicas.
- e) o projeto de LOA conterá reserva de contingência, cuja forma de utilização e montante, definido com base na receita corrente líquida, serão estabelecidos na LDO.

**27. (FCC/Administrador – MP-SE/2009) No processo de reforma da Administração Pública brasileira, têm sido apresentadas mudanças de impacto no processo de planejamento e orçamento, baseando-se na busca de uma administração menos burocrática e mais gerencial, com efetiva orientação para resultados. Neste sentido, há um esforço para integrar planos e orçamentos por meio de um instrumento de organização das ações governamentais, visando à concretização dos objetivos pretendidos pela gestão pública, denominado de:**

- a) projeto;
- b) atividade;
- c) programa;
- d) operações especiais;
- e) plano de governo.

**28. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Quanto ao ciclo orçamentário, assinale a opção correta.**

- a) No âmbito estadual, cabe ao presidente da assembleia legislativa a proposição dos projetos de PPA, LOA e LDO.
- b) O ciclo orçamentário tem início com a elaboração do projeto de LDO, definindo diretrizes, objetivos e metas para o orçamento.
- c) O Poder Executivo publicará, até 60 dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária.
- d) O ciclo orçamentário é composto por três leis (o PPA, a LDO e a LOA) e corresponde a um período legal de quatro anos, visando à continuidade das políticas públicas.

**29. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) A LOA, que tem por objetivo a concretização das diretrizes, objetivos e metas estabelecidas no Plano Plurianual – PPA:**

- a) deve conter, em anexo, o demonstrativo da compatibilidade da programação do orçamento com as metas do PPA.
- b) poderá consignar crédito com finalidade imprecisa, desde que destinado a créditos adicionais.
- c) deverá conter a forma de utilização e o montante da reserva de contingência.
- d) poderá conter a autorização para a abertura de créditos suplementares, como exceção ao princípio orçamentário da exclusividade.
- e) deve conter, com relação ao Orçamento de Investimento das empresas, a estimativa da receita e a fixação das despesas das empresas públicas e sociedades de economia mista.

**30. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) O conteúdo da Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO é estabelecido em dispositivos da Constituição Federal – CF e, a partir de 2000, por meio da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF. A LDO:**

- a) orienta a elaboração do PPA;
- b) compreende as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública, por se tratar de um planejamento estratégico de médio prazo;
- c) dispõe sobre o equilíbrio entre receitas e despesas;
- d) contém os critérios e as formas de limitação de empenho, que devem ser analisados trimestralmente;
- e) contém a reserva de contingência.

**31. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) O PPA se constitui na síntese dos esforços de planejamento de toda a Administração Pública. A respeito do PPA, no âmbito federal, assinale a opção correta.**

- a) Não pode conter diretrizes, objetivos e metas de regionalização nacional.
- b) Estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.
- c) Deve conter todos os investimentos do Governo.
- d) Sua vigência não coincidirá com o mandato do chefe do Poder Executivo.
- e) Contém a estimativa de receitas e a fixação de despesas para um período de 4 anos.

**32. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) Assinale a opção correta com referência às características do orçamento-programa.**

- a) Todos os programas devem ser concluídos a cada novo ciclo orçamentário.
- b) O controle objetiva, principalmente, avaliar a legalidade no cumprimento do orçamento.
- c) Não possui vinculação a um instrumento central de planejamento das ações de governo.
- d) Apresenta duas dimensões: objeto do gasto e programa de trabalho, também conhecido como orçamento funcional.
- e) É o elo entre o planejamento e as funções executivas do Governo.

**33. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne a avaliações de políticas públicas. A avaliação de efetividade é aquela que busca estabelecer a relação entre a implementação das políticas públicas e seu impacto e resultado, averiguando seu sucesso ou fracasso em relação a uma efetiva mudança nas condições de vida da população atendida pela política ou programa avaliado.**

**34. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne a avaliações de políticas públicas. A avaliação de impacto objetiva determinar em que medida os componentes de uma política contribuem para os fins perseguidos, buscando identificar as dificuldades que possam afetar o resultado da ação e que possuam relação com a programação, a administração e o controle das ações.**

**35. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne a avaliações de políticas públicas. A avaliação ex-post, quando realizada durante a implementação da política pública, é denominada avaliação de processo. Seu principal objetivo é demonstrar em que medida a política pública ou programa social alcança seus objetivos e quais são seus efeitos sobre a realidade.**

**36. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne a avaliações de políticas públicas. A abordagem sequencial no planejamento e na avaliação de políticas públicas apresenta como uma das vantagens a introdução de um quadro de análise simples da ação pública, que atribui ordem ao complexo processo de ações e decisões no campo da formulação, implementação e avaliação de políticas públicas. Alguns atores defendem que a avaliação de políticas públicas deve incorporar o papel e as funções do Estado e da sociedade na condução das políticas públicas.**

**37. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne a avaliações de políticas públicas. Na mensuração do desempenho governamental, destaca-se a avaliação de efetividade na implantação das políticas públicas, que tem como objetivo comparar o esforço realizado na execução dos programas governamentais e os resultados obtidos, verificando se os recursos, técnicas e instrumentos empregados foram adequados e permitiram atingir o resultado com menor custo.**

**38. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-TO/2011) Em relação ao ciclo orçamentário: o Poder Judiciário goza de autonomia administrativa e financeira e suas propostas orçamentárias não estão sujeitas à qualquer limite para preservar a independência desse poder em relação ao Executivo.**

**39. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-TO/2011) Em relação ao ciclo orçamentário: a consolidação de todas as propostas orçamentárias, no âmbito da União, é efetuada pela Secretaria do Tesouro Nacional, órgão vinculado ao Ministério da Fazenda.**

**40. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-TO/2011) Em relação ao ciclo orçamentário: o projeto de Lei Orçamentária Anual da União será apreciado pelas duas Casas do Congresso Nacional em sessão conjunta.**

**41. (Esaf/Analista-Susep/2010) A respeito da elaboração e tramitação da lei que institui o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual: o projeto de PPA será encaminhado até cinco meses antes do término do exercício em que inicia o mandato do Presidente da República, enquanto a LOA deve ser encaminhada até quatro meses antes do término do exercício.**

**42. (Esaf/Analista-Susep/2010) A respeito da elaboração e tramitação da lei que institui o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual: os projetos de PPA e de LDO devem ser encaminhados juntos até seis meses antes do término do exercício, uma vez que há conexão entre eles.**

**43. (Esaf/Analista-Susep/2010) A respeito da elaboração e tramitação da lei que institui o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual: os projetos de LDO e de LOA devem ser encaminhados ao Congresso Nacional até seis meses antes do término do exercício e devolvidos para sanção até o encerramento da sessão legislativa.**

**44. (FCC/Analista-Administrativo-TRT4/2011) Com relação ao orçamento público no Brasil, considere as afirmativas abaixo**

- I. A lei orçamentária anual inclui o orçamento fiscal, o orçamento da seguridade social e o orçamento de investimento das estatais, direta ou indiretamente, controladas pela União.
- II. A lei dos orçamentos anuais é o instrumento utilizado para a consequente materialização do conjunto de ações e objetivos que foram planejados visando ao atendimento e bem-estar da coletividade.
- III. A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades plurianuais da administração pública.

IV. A lei de diretrizes orçamentárias tem a finalidade de nortear a elaboração dos orçamentos anuais de forma a adequá-los as diretrizes, objetivos e metas da administração pública, estabelecidas no Plano Plurianual.

V. O Plano Plurianual é um plano de médio prazo através do qual procura-se ordenar as ações de governo que levem à realização dos objetivos e metas fixadas para um período de quatro anos.

- a) II, III e IV;
- b) I e V;
- c) I, II, IV e V;
- d) I e III;
- e) II, III, IV e V.

45. (FCC/Analista-Administrativo-TRT23/2011) Em relação ao ciclo é correto afirmar que:

- a) a iniciativa de apresentação do projeto da Lei Orçamentária Anual cabe ao Congresso Nacional;
- b) é assegurada ao Poder Judiciário autonomia administrativa e financeira;
- c) não é possível fazer-se emendas ao projeto da Lei Orçamentária Anual;
- d) o órgão responsável pela consolidação do projeto da Lei Orçamentária Anual é o Ministério da Fazenda, através da Secretaria do Tesouro Nacional;
- e) a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos entes públicos será executada pelo Poder Judiciário, através do Tribunal de Contas respectivo.

## 18.14. Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e BSC

1. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Serpro/2008) Sobre planejamento estratégico. Há consenso entre as metodologias de que o planejamento estratégico deve ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização.

**WEB** 2. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No sistema BSC, é recomendado que as organizações abandonem os indicadores financeiros e passem a priorizar os indicadores não financeiros, que considerem as perspectivas dos clientes, dos processos internos, dos aprendizados e do crescimento.

3. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Acerca do desmembramento e implementação dos planos. A boa técnica de administração aconselha que os projetos sejam geridos em conjunto, em uma carteira, visto que, nesse caso, tem-se a visão do todo de uma organização e a possibilidade do compartilhamento de recursos.

4. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anatel/2009) Acerca dos planos. O planejamento organizacional deve ser flexível a ponto de poder retroalimentar o sistema, com vista ao seu ajustamento, ainda que no seu transcurso.

5. (Cespe-UnB/Administrador – Ibram/2009) Acerca das ferramentas de planejamento estratégico. Na matriz Swot, as oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que criam condições desfavoráveis para a mesma.

6. (Cespe-UnB/Adm. – Ibram/2009) Acerca das ferramentas de planejamento estratégico. Na análise Swot, o fato de uma empresa vivenciar problemas de comunicação entre diversas unidades em diferentes países pode ser entendido como uma ameaça.

7. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Finep/2009) Uma empresa de economia mista optou por implantar o *Balanced Scorecard* (BSC) para avaliar e controlar seu desempenho. Após seis meses da implantação, detectou-se que, apesar de os clientes reconhecerem a qualidade dos serviços oferecidos, os seus integrantes não eram capazes de propor novas formas de agregação de valor. Com base na situação hipotética apresentada, entre as dimensões de avaliação do desempenho propostas pelo BSC, a perspectiva mais evidente é a:

- a) do cliente;
- b) interna, dos seus processos;
- c) da inovação e da aprendizagem organizacional;
- d) financeira;
- e) do concorrente.

**WEB** 8. (ESAF/AFC-CGU/2012). Acerca dos conceitos de gestão estratégica e planejamento estratégico, é correto afirmar que

- a) o conceito de gestão estratégica é mais amplo que o de planejamento estratégico.
- b) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal do planejamento estratégico.
- c) o conceito de planejamento estratégico é mais amplo que o de gestão estratégica.
- d) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal da gestão estratégica.
- e) ambos os conceitos se equivalem, podendo ser tidos como sinônimos.

9. (FGV/Analista/Senado/2008) O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta recente que permite à alta Administração focalizar a atenção de suas organizações nas estratégias para o sucesso a longo prazo. Por essa razão, é correto afirmar que:

- a) o desempenho operacional de curto prazo tem importância reduzida, em face da orientação de autores no sentido da prevalência do caráter holístico do *Balanced Scorecard* nas organizações;
- b) a conhecida e tradicional ordenação de temas organizacionais típicos da abordagem contingencial de Lawrence e Lorsch perde relevância em função da criação

de processos críticos gerenciais listados pelos estudiosos da nova ferramenta, críticos que são da ordenação de temas organizacionais que não consideram o caráter sistêmico, hoje tão presente;

- c) as estruturas conceituais derivadas de processos e programas cedem lugar ao caráter ideológico do scorecard que trouxe uma nova forma de avaliar os esforços organizacionais, preterindo recentes esforços teóricos importantes como a abordagem estruturalista de Etzioni, em benefício deste seu caráter ideológico;
- d) as metas definidas para as unidades constitutivas das organizações, as equipes e comitês de trabalhos são agora balanceadas e a unidade que melhor demonstrar possibilidades de sucesso num determinado projeto assume a liderança e segue até outro momento de análise que também considere as unidades, equipes e comitês anteriormente em cogitação;
- e) não elimina o papel dos indicadores financeiros, mas integra esses indicadores a um sistema gerencial mais equilibrado que vincula o desempenho operacional de curto prazo a objetivos estratégicos.

**10. (FCC/ACE-GO/2009) 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. (Cespe-UnB/AnalistaP.O.G-SEAD-PB/2010) As variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis ao seu posicionamento estratégico, desde que sejam mantidas as condições e(ou) o interesse de usufruí-las, constituem:**

- a) pontos fortes;
- b) ameaças;
- c) oportunidades;
- d) ganhos de escala;
- e) sinergia operacional.

**12. (Cespe-UnB/AnalistaP.O.G-SEAD-PB/2010) A análise swot é uma ferramenta que auxilia a administração estratégica da organização. Análise swot é o modelo de análise de ambiente que leva em consideração tanto o exterior como o interior da organização.**

**13. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) Acerca do planejamento estratégico. O grande volume de recursos financeiros existente no âmbito de uma organização é exemplo de oportunidade, de acordo com a análise SWOT.**

**14 (Esaf/Analista-SUSEP/2010) Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:**

- a) de longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário;
- b) de prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário;
- c) de longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada;
- d) de médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual;
- e) de urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

**15. (Esaf/AFT/2010-prova 1) Nos casos em que um gestor público, visando ao planejamento estratégico de sua organização, necessite realizar uma análise de cenário com base nas forças e fraquezas oriundas do ambiente interno, bem como nas oportunidades e ameaças oriundas do ambiente externo, é aconselhável que o faça valendo-se da seguinte ferramenta:**

- a) Balanced Scorecard.
- b) Reengenharia.
- c) Análise SWOT.
- d) Pesquisa Operacional.
- e) ISO 9000.

**WEB 16. (FCC/Analista-Administrativo-TRT24/2011) Analise:**

**I. A missão é uma orientação atemporal, a razão de ser, o motivo da existência de uma organização.**

**II. A missão é uma orientação temporal, a razão de ser de uma organização.**

**III. A missão é uma orientação temporal, determinando onde a organização deseja chegar.**

Considerando as etapas do Planejamento Estratégico, está correto o que consta APENAS em

- a) II e III.
- b) II.
- c) III.
- d) I e II.
- e) I.

17. (FGV/Técnico-Administrativo-TRE-PA/2011) A respeito do planejamento na administração pública: o planejamento deve ser parte integrante da administração pública e estar presente em todos os níveis e setores de atividade.
18. (FGV/Técnico-Administrativo-TRE-PA/2011) A respeito do planejamento na administração pública: o planejamento deve ser rígido para atender às contingências, garantindo a continuidade dos empreendimentos.
19. (Cespe-UnB/ACE – TCU/2005) O BSC é um método de planejamento estratégico que agrega objetivos, medidas e iniciativas de desempenho com base em quatro perspectivas integradas e que podem ser hierarquizadas desde o nível organizacional até o nível dos indivíduos que atuam na organização.
- WEB** 20. (Cespe-UnB/ACE – TCU/2007) O Balanced Scorecard estabelece um sistema de comunicação a partir de quatro perspectivas: a financeira, a dos processos internos, a do cliente e a de aprendizado. Essa estrutura, que possibilita a articulação dos resultados pretendidos pela organização, avalia o desempenho atual e as perspectivas futuras, podendo-se compatibilizar o desempenho esperado do indivíduo com aqueles estratégicos para a organização.
21. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) A administração estratégica exige o cumprimento de etapas básicas, tais como: avaliação do ambiente; formulação e implementação de uma estratégia organizacional; e controle estratégico.
22. (Cespe-UnB/Contador-FUB/2011) Balanced Scorecard é um conjunto integrado de medidas de desempenho financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, que visam apoiar a estratégia da empresa.
23. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) A respeito de conceitos relacionados à gestão estratégica, assinale a opção correta.
- Gestão estratégica e planejamento estratégico tradicional são conceitos idênticos.
  - Gestão estratégica é o processo sistemático, planejado, gerenciado e acompanhado pela liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os colaboradores da organização.
  - Planejamento estratégico é utilizado apenas ao final do processo de gestão estratégica, no momento em que se avalia se as estratégias adotadas estão surtindo o efeito que se esperava ao adotá-las.
  - O processo de revisão estratégica pode ser deflagrado a qualquer tempo, uma vez que sua adoção prescinde da avaliação das condições de funcionamento da organização.
  - Diagnóstico estratégico é uma forma de gestão estratégica bastante eficaz, embasada no estímulo ao crescimento e na garantia de sobrevivência da organização.
24. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca das temáticas relativas à Administração Pública: Independentemente da tipologia de sua estrutura e das ações tomadas pelas suas partes, deve existir um processo de elaboração das estratégias respaldado pelo conhecimento e pela análise de todas as variáveis ambientais, sejam elas controláveis ou incontroláveis.
25. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – TRE-MA/2009) Acerca das temáticas relativas à Administração Pública: O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta estratégica utilizada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. Objetiva auxiliar a verificação e consolidação do posicionamento organizacional por meio da análise dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças organizacionais.
26. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) O *Balanced Scorecard* é um sistema de monitoramento de resultados que divide os indicadores de desempenho entre aqueles que geram lucro diretamente e outros, que apenas influenciam indiretamente a geração de lucro.
27. (Cespe-UnB/Administrador – Unipampa/2009) Acerca da administração estratégica. O administrador, ao desenvolver a estratégia de sua organização, pode utilizar a análise Swot, que contempla a análise do ambiente interno e externo da organização.
28. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Quanto ao planejamento estratégico. A matriz Swot é um instrumento que auxilia na organização e no planejamento das ações que visam ao preparo institucional em face de influências dos ambientes interno e externo.
29. (Cespe-UnB/Administrador – SPG – DF/2009) Quanto ao *Balanced Scorecard*. O *Balanced Scorecard* é um mapa estratégico que permite equilibrar forças contraditórias, como, por exemplo, as estratégias de longo prazo que conflitem com as de curto prazo.
30. (Cespe-UnB/Administrador – SPG-DF/2009) Quanto ao planejamento estratégico. Na ferramenta denominada matriz Swot, os pontos fortes e as oportunidades para a empresa estão mais fortemente relacionados a fatores internos da organização, enquanto os pontos fracos e as ameaças a que ela está sujeita estão mais diretamente relacionadas a fatores externos.
31. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) A tecnologia *Balanced Scorecard* utiliza quatro fatores impulsionadores de rentabilidade de longo prazo: aprendizagem e crescimento, que buscam a excelência na organização; processos internos, que se referem aos procedimentos essenciais ou processos críticos internos; pessoas, que se referem aos clientes que pagam pelos produtos e serviços ofertados pela organização; e financeira, que se refere à medição e à avaliação dos resultados sob o ângulo essencialmente financeiro.

32. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Julgue o item que trata do planejamento estratégico. A avaliação das condições ambientais deve ocorrer previamente à implantação do planejamento estratégico, de forma que possam ser aproveitadas as oportunidades oferecidas pelo ambiente da organização.
33. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) O processo de implantação do planejamento estratégico, com a aplicação dos instrumentos prescritivos e quantitativos selecionados, somente deve ocorrer após a definição da missão da empresa.
34. (Cespe-UnB/Especialista-Gestão-SES-ES/2011) Devido ao fato de os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho estratégico de organizações encontrarem dificuldades em demonstrar os problemas que podem comprometer, no futuro, uma organização, foi adotado, por essas organizações, o *Balanced Scorecard*, que consiste em um sistema de gestão estratégica que auxilia o planejamento organizacional por meio da focalização de perspectivas importantes ao desempenho da empresa e do fornecimento de informações a respeito de fatores críticos de sucesso.
35. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Há relação de encadeamento entre o planejamento estratégico, o tático e o operacional: o planejamento operacional especifica as etapas de ações para se alcançarem as metas operacionais, as quais sustentam as atividades do planejamento estratégico.
36. (Cespe-UnB/Analista\_Administrativo-PREVIC/2011) Acerca do planejamento estratégico. O planejamento estratégico consiste em um sistema e caracteriza-se por tomar a organização como um todo perante seu ambiente.
37. (Cespe-UnB/Analista-Administrador-STM/2011) Na administração pública, o planejamento estratégico deve levar em consideração, entre outros aspectos, as relações de um órgão com seus usuários-cidadãos, governo e servidores.
38. (Cespe-UnB/Analista-Contábil-TRE-ES/2011) O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica que visa evitar a dispersão de ações e recursos empreendidos.
39. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) Acerca do planejamento estratégico e do BSC. O uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* é inviável no modelo de gestão estratégica, dado o nível de atuação desse modelo.
40. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) A gestão estratégica de uma organização que busca a efetividade deve ter como balizas a missão, a visão e os valores organizacionais.
41. (Cespe-UnB/Técnico-Administrativo-TRE-ES/2011) A existência de pouco pessoal especializado na área jurídica do quadro de pessoal de um tribunal constitui exemplo de ameaça, de acordo com a análise SWOT.
42. (Cespe-UnB/Administrador-DETRAN-ES/2010) No processo de planejamento estratégico, são realizados, por meio de matriz SWOT, o mapeamento e a análise das forças e das fraquezas da organização, bem como das oportunidades e das ameaças proporcionadas pelo ambiente externo.
43. (Cespe-UnB/AnalistaP.O.G-SEAD-PB/2010) A área de administração sempre contribui com novas ferramentas de gestão. Atualmente, uma das ferramentas mais utilizadas é o *Balanced Scorecard* (BSC), que possui algumas peculiaridades. Um de seus principais objetivos é o alinhamento estratégico com as ações operacionais da empresa.
44. (Cespe-UnB/AnalistaComunicação-INCA/2010) A elaboração de mapas corporativos estratégicos, que estabelecem objetivos, metas e indicadores, é um dos elementos que compõem a metodologia moderna de planejamento estratégico.
45. (Cespe-UnB/AnalistaPlanejamento-ABIN/2010) Em um mapa estratégico, os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia.
46. (Cespe-UnB/AnalistaPlanejamento-ABIN/2010) A elaboração do mapa estratégico auxilia a construção do plano de ação, uma vez que evidencia os vínculos entre os diversos *Scorecards* e as ações que as empresas devem executar na geração de valor para os acionistas.
47. (Cespe-UnB/AnalistaP.O.G-SEAD-PB/2010) Em uma análise SWOT realizada em certa organização, foi detectada a inexistência de colaboradores capacitados em quantidade suficiente. Com base nesse diagnóstico da análise SWOT, pode-se afirmar que se trata de um caso de
- capacidade.
  - oportunidade.
  - ameaça.
  - força.
  - fraqueza.
48. (FCC-UnB/Técnico-Administrativo-TRT24/2011) Em relação à Gestão Estratégica, analise:
- Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em consonância com a missão.
  - Estratégia é a razão de ser de uma organização.

**III. Estratégia é processo contínuo e sistemático que direciona a organização para atingir sua missão.**

Está correto o que consta APENAS em

- a) II
- b) I e III
- c) III
- d) I e II
- e) II e III

**49. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT24/2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o**

- a) setorial.
- b) operacional.
- c) estratégico.
- d) departamental.
- e) tático.

**50. (FCC/Analista-Administrador-TRF1/2011) Uma característica essencial do planejamento estratégico é**

- a) focar o enfrentamento da instabilidade ambiental de curto prazo.
- b) potencializar o efeito sinérgico das competências organizacionais.
- c) ser um desdobramento do planejamento operacional setorial da organização.
- d) evitar as incertezas ambientais por meio de estratégias detalhadas de ações táticas.
- e) centralizar o planejamento nos níveis gerenciais, evitando a descentralização de ações.

**51. (FCC/Analista-Contábil-TRT23/2011) A definição da visão da organização no planejamento estratégico**

- a) só vale para o curto prazo da organização.
- b) configura uma etapa desvinculada da definição da missão da organização.
- c) implica necessariamente uma crítica da situação atual da organização.
- d) representa aquilo que a organização quer ser num futuro previsível.
- e) é um instrumento da reengenharia organizacional.

**52. (FCC/Analista-Administrativo-TRT23/2011) A missão representa a razão da existência de uma organização. Ela funciona como**

- a) uma medida estratégica daquilo que a empresa deve ou não investir para cumprir suas metas financeiras.
- b) uma crença básica sobre o que se pode ou não esperar da empresa.
- c) uma crença básica sobre o que é ou não importante para a empresa.
- d) o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros.
- e) uma identidade comum aos propósitos da organização.

**53. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT23/2011) 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.

## 18.15. Gestão de Processos, Gestão de Projetos, Gestão de Contratos

### Gestão de Projetos

**WEB 1. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) Julgue o item relativo ao gerenciamento de projetos: Segundo o guia PMBOK, o termo escopo refere-se ao período necessário para se entregar um produto, serviço ou resultado com características e funções especificadas.**

**2. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) Julgue o item relativo ao gerenciamento de projetos: Atualmente, o planejamento das comunicações está mais concentrado nas fases iniciais de um projeto.**

**WEB 3. (FCC/Analista Administrativo-TRT24/2 011) Os indivíduos que podem influenciar de maneira positiva ou negativa em um projeto são os:**

- a) stakeholders;
- b) players;
- c) backhoders;
- d) throwers;
- e) inicial.

4. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT24/2011) Segundo Schaffer Prochonw, projeto é um empreendimento planejado que consiste em um conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, sendo uma de suas características a:
- integralidade;
  - continuidade;
  - generalidade;
  - exclusividade;
  - imperatividade.
5. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT24/2011) Na Administração Pública, uma das influências externas sofridas por um projeto é de ordem:
- psicoestrutural, envolvendo técnicas de empreendedorismo;
  - psicoestrutural, envolvendo a gestão integrada da qualidade do projeto;
  - psicoestrutural, envolvendo a gestão econômico-financeira do projeto;
  - psicoestrutural, abrangendo a administração de conflitos entre os membros da equipe do projeto;
  - ecológica, com enfoque em gestão ambiental e sustentabilidade.
6. (FCC/Analista-Administrador-TRF1/2011) Na fase de iniciação de um projeto, antes de tudo, deve-se:
- decidir se um projeto deve ser iniciado, entre vários possíveis;
  - definir as atividades necessárias para desenvolvimento do produto a ser entregue;
  - detalhar o escopo e os requisitos básicos do projeto;
  - elaborar detalhadamente as informações sobre o projeto;
  - escolher as pessoas certas para a implantação e avaliação do projeto.
7. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-3-ANEEL/2010) O plano de gerenciamento do escopo do projeto, declaração do escopo do projeto e estrutura analítica do projeto são ações que fazem parte da linha de base do escopo no gerenciamento do escopo do projeto.
8. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-INCA/2010) Acerca da gestão de projetos: ao se descobrir, no plano de implementação de um projeto, um erro que poderá acarretar atraso na data de sua entrega, a primeira medida a ser adotada pelo gerente de projetos é solicitar alteração nessa data e encaminhar o pedido para aprovação do patrocinador.
9. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a gestão de projetos: a aplicação de ferramentas possibilita a identificação de falhas no desenvolvimento do projeto, tal como a demora na execução da tarefa, que afeta os custos do projeto.
10. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a gestão de projetos: com a aplicação de CPM e PERT, é possível verificar se o não cumprimento do prazo estipulado para determinada tarefa afetará o percurso crítico do projeto.
11. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a gestão de projetos: de acordo com o princípio do precedente imediato, na fase de definição das atividades, identificam-se as atividades que terminam imediatamente antes do início de novas atividades, o que permite a identificação de atividades que possam terminar paralelamente a outras que se iniciam (trabalho simultâneo) e de atividades que devem ser desenvolvidas em série (uma deve terminar antes do início de outra).
12. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a gestão de projetos: Caso haja modificação no tempo de realização das atividades planejadas, haverá mudança do caminho crítico do projeto. As variações na programação de atividades e nos prazos do projeto determinarão o valor da diferença entre o novo caminho crítico e o velho.
13. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a gestão de projetos: Na aplicação do CPM, consideram-se tempos determinísticos; na da PERT, trabalha-se com tempos probabilísticos, com o emprego de três estimativas de tempo: otimista, pessimista e mais provável.
14. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a metodologia PERT: para a garantia da correta relação de precedência na rede, deve ser considerada, à medida que cada atividade for incluída à rede, a atividade que deve ser completada antes do início de outra atividade, a atividade que deve seguir essa atividade e a que deve ocorrer simultaneamente.
15. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Sobre a gestão de projetos: a aplicação de CPM e PERT permite não apenas que o planejamento seja realizado em sequência lógica, mas também que se verifiquem as interdependências entre as operações, para o alcance de determinado objetivo.
16. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) A respeito da estrutura analítica de projeto (EAP): a EAP deve ser utilizada uma única vez em um único projeto, visto que seus elementos quantitativos, os custos, são diferentes em cada projeto.
17. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) A respeito da estrutura analítica de projeto (EAP): a EAP define um conjunto de objetivos e de elementos organizados hierarquicamente e orientados aos produtos e aos serviços, incluindo-se os serviços públicos. Cada elemento da EAP define níveis lógicos de avaliação dos resultados técnicos, suporta as revisões técnicas sobre eventos, mede os resultados relacionados a custos e o alcance da agenda do projeto.

18. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Com relação aos sujeitos envolvidos no desenvolvimento de projetos e às diferentes atribuições de funções no gerenciamento de projetos: os principais interessados no planejamento de um projeto são o gerente, os membros do projeto, o cliente e o patrocinador; a comunidade e os fornecedores são considerados interessados secundários, dada a participação indireta desses elementos no processo de execução do projeto.
19. (Cespe-UnB/Analista Planejamento-ABIN/2010) Com relação aos sujeitos envolvidos no desenvolvimento de projetos e às diferentes atribuições de funções no gerenciamento de projetos: considera-se válido o processo de análise baseado em amostra parcial, tal como ocorre com o mercado sazonal, em cuja análise devem ser considerados apenas os dados do período de maior venda.
20. (Cespe-UnB/Especialista G.Informação-GOV-ES/2010) No que se refere aos conceitos e técnicas do PMBOK: o alcance dos objetivos de controle da garantia de continuidade de serviços, demandados no domínio de entrega e suporte do COBIT 4.1, é obtido diretamente pelos processos da área de gerenciamento de riscos existentes no PMBOK.
21. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Com relação ao gerenciamento de projetos: a construção de uma arquitetura, por projetos, consiste no desenho de uma rede que considera a matriz de relações entre programas e organizações.
- WEB** 22. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) Na aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas, aplicada em projetos, a fase mais importante é a
- da observação.
  - da análise.
  - da identificação do problema.
  - do plano de ação.
  - da padronização.
- WEB** 23. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) A área de gerenciamento de projetos que garante que o projeto inclui todo e somente o trabalho requerido, para que seja completado com sucesso, é a de:
- integração;
  - tempo;
  - custo;
  - escopo;
  - comunicações.
24. (Cespe-UnB/Especialista Gestão-SES-ES/2011) Sobre gestão de projetos: O critério de departamentalização por projeto, cuja característica essencial é a temporalidade, ou seja, a determinação de início e fim a um projeto, não é eficiente para definir a estrutura de uma organização.
25. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-3-ANEEL/2010) Acerca da gestão de projetos: o custo e o cronograma do projeto não podem ser finalizados sem a conclusão do gerenciamento de riscos.

## Gestão de Processos

1. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) Com relação a gestão de processos: Nas organizações públicas, a gestão estratégica tem a função precípua de articular os macroprocessos organizacionais necessários ao alcance de metas.
2. (Cespe-UnB/Analista Administrador-TJ-ES/2011) Julgue o item, a respeito da gestão de processos: a melhoria e a reengenharia de processos convergem em termos conceituais e práticos ao considerarem como ponto de partida os processos atuais das estruturas organizacionais.
3. (Cespe-UnB/Analista Administrador-TJ-ES/2011) Julgue o item, a respeito da gestão de processos: a implementação de processos administrativos inicia-se com a estruturação de medidas de desempenho a serem utilizadas para o controle, a avaliação e a gestão dos processos.
4. (Cespe-UnB/Agente Administração-ABIN/2010) Acerca da gestão de processos: na gestão de processo, a coordenação das ações, baseadas em fatos e dados, contribui para o alcance da eficiência e eficácia organizacional.
5. (Cespe-UnB/Agente Administração-ABIN/2010) Acerca da gestão de processos: a gestão de processos responde à complexidade do cenário atual, em que a convergência entre as demandas de parceiros e as de clientes gera rápidas mudanças no mercado e cria novas oportunidades.
6. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-3-ANEEL/2010) Acerca da gestão de processos: a camada de *workflow* faz a ligação entre os processos executados por meio de portais e os processos executados por meio de sistemas de gerenciamento de conteúdo, possibilitando aos usuários o acesso às bases desses sistemas.
7. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-CETURB-ES/2010) Acerca da gestão de processos: A importância da visão sistêmica a respeito de uma organização é a visualização dos pontos de interação do empreendimento com os ambientes que o circundam, o interno e o externo.

8. (Cespe-UnB/Administrador-Detran-ES/2010) Na gestão de processos, para compreender a realidade organizacional, é necessário analisar as inter-relações que se estabelecem entre os elementos que a compõem.
9. (Cespe-UnB/Administrador-ABIN/2010) A respeito da gestão de processos, julgue o item: a gestão de processos inclui-se na visão sistêmica de administração pública, na qual predomina o foco na estrutura da organização.
10. (Cespe-UnB/Administrador-ABIN/2010) A respeito da gestão de processos, julgue o item: as equipes trabalham com propósito claro e com senso de responsabilidade em relação a objetivos mensuráveis de desempenho, cujo principal indicador é a satisfação do cliente ou usuário.
11. (Cespe-UnB/Administrador-ABIN/2010) A respeito da gestão de processos, julgue o item: essa modalidade de gestão não elimina o departamento propriamente dito, mas requer uma visão global de gestão dos serviços e processos.
12. (Cespe-UnB/Administrador-ABIN/2010) A respeito da gestão de processos, julgue o item: sem a tecnologia de informação é impossível a implementação da gestão de processos.
- WEB** 13. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) Acerca da gestão de processos: o método do Ciclo PDCA está associado ao conceito de melhoria contínua de processos de negócios.
14. (FCC/Agente Leg-Gestão-SP/2010) Na busca por melhorias estruturais e consistentes, as empresas modernas estão abandonando suas antigas estruturas e aderindo à estrutura por:
- funções;
  - áreas de atividade;
  - custos dos produtos;
  - processos de trabalho;
  - nível de produtividade.
- WEB** 15. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Assinale a opção que apresenta todos os tipos de processos de negócio de uma organização:
- processos primários, processos de cliente e processos de gestão;
  - processos primários, processos de suporte e processos de infraestrutura;
  - processos primários, processos de suporte e processos de gestão;
  - processos essenciais, processos de infraestrutura e processos estratégicos;
  - processos essenciais, processos de cliente e processos de gestão.
- WEB** 16. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) O gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.
17. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Assinale a opção correta acerca da gestão por processos.
- Planejamento estratégico, análise, desenho, modelagem, monitoramento, controle e melhoria são etapas do ciclo de vida da gestão por processos.
  - Processo de negócio é um conjunto definido de atividades ou comportamentos sempre executados por pessoas para alcançar uma ou mais metas.
  - Todos os processos têm uma métrica e medições associadas com o trabalho ou saída do processo que é executado e embasadas em dimensões fundamentais como custo, tempo, capacidade, qualidade e importância.
  - Na etapa de análise do ciclo de vida da gestão por processos, entre as abordagens possíveis estão ambiente de negócio, cultura da organização, capacidade, gargalos, variação e custo.
  - Entre os possíveis perfis envolvidos no ciclo de vida de gestão por processos estão o gerente do processo, o analista de processos, o arquiteto de processo e o analista de sistemas.
18. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Com relação ao padrão BPMN (Business Processes Management Notation): o BPMN provê uma notação comum para que as pessoas relacionadas com os processos possam expressá-los graficamente de uma forma clara, padronizada e completa.
19. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) No gerenciamento de processos de negócio são utilizadas ferramentas como o BSC (*Balanced Scorecard*), que proporciona às organizações o alinhamento e a focalização de suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros em relação à estratégia da organização.
20. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) A respeito de gestão de processos de negócio (BPM): a compreensão dos processos por meio do ciclo de vida do BPM permite inovação e adaptação dos processos de negócio com maior agilidade e menor tempo de resposta.
21. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) Considerando que a modelagem é a fase mais visível da BPM: a utilização de modelos pode auxiliar a análise do estado atual do processo (as is) e a otimização e modelagem do estado desejado para o processo (to be).
- WEB** 22. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) BPMS constituem ferramentas de TI que apoiam as atividades de BPM, podendo ser

divididas em ferramentas de simulação, de modelagem e de apoio à automação. Ferramentas de apoio à automação de processos reduzem as atividades manuais, registram todas as ocorrências necessárias e automatizam tarefas repetitivas.

23. (Cespe-UnB/Pesquisador Governança-Inmetro/2010) O CMMI (*capability maturity model integration*) é um modelo integrado de aprimoramento de processos, utilizado como guia para a melhoria de processos nas organizações. Acerca das características do CMMI, julgue o item: no CMMI, a representação contínua permite selecionar a sequência de melhorias que convêm à organização, dividindo as áreas de processo em seis níveis de maturidade: incompleto, realizado, gerenciado, definido, gerenciado quantitativamente e otimizado. A representação por estágios aponta um caminho predefinido de áreas de processos e define cinco níveis de maturidade: inicial, gerenciado, definido, gerenciado quantitativamente e otimizado.
24. (Cespe-UnB/Agente Administração-ABIN/2010) Acerca da gestão de processos: a implantação de sistemas integrados de gestão demanda o mapeamento prévio dos processos de gestão.
25. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-CETURB-ES/2010) Acerca da gestão de processos: os fluxogramas da empresa contribuem para uma gestão de processos de qualidade.

## Gestão de Contratos

1. (Cespe-UnB/Especialista Gestão-SES-ES/2011) Acerca dos contratos realizados no âmbito da administração pública: Todo contrato verbal efetivado com a administração pública é nulo e não possui nenhum efeito, independentemente de sua realização ter sido em regime de adiantamento e de haver montante.
2. (Cespe-UnB/Especialista Gestão-SES-ES/2011) Acerca dos contratos realizados no âmbito da administração pública: As prerrogativas especiais da administração pública nos contratos administrativos decorrem do princípio da supremacia do interesse público.
3. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Com base na Lei n.o 8.666/1993 julgue o item: é irrecorrível a decisão que revoga o contrato por motivo de conveniência e oportunidade administrativa.
4. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Em relação aos contratos administrativos, julgue o item: No caso particular de reforma de edifício público, não constitui motivo para rescisão de contrato administrativo a supressão de até 50% do valor atualizado do contrato.
5. (Cespe-UnB/Administrador-Correios/2011) Em relação aos contratos administrativos, julgue o item: Caso a substituição da garantia ofertada pelo contratado seja conveniente para a administração, o contrato administrativo poderá ser alterado unilateralmente pelo órgão contratante, com as devidas justificativas.
6. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) Julgue o item: A União, ao intervir no domínio econômico para normalizar o abastecimento ou regular preços, pode dispensar a licitação, e, eventualmente, o contrato.
- WEB** 7. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) Relativo à administração de contratos julgue o item: As cláusulas do contrato administrativo devem ser negociadas de comum acordo entre a administração e os interessados.
8. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) Relativo à administração de contratos julgue o item: Para executar contrato de terceirização de serviços, a contratada deve estar em dia com suas obrigações trabalhistas e previdenciárias, sendo dever do gestor público observar se a contratada cumpre essa exigência, devendo, inclusive, cobrar, quando do processo licitatório, certidões específicas que comprovem a sua situação de adimplente.
9. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) Relativo à administração de contratos julgue o item: É permitido ao gestor público elaborar contrato administrativo sem a cláusula de reajustamento.
10. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) Relativo à administração de contratos julgue o item: Caso o contratado não consiga executar as atividades previstas em contrato, a administração pública poderá assumir a execução do contrato.
11. (Cespe-UnB/Analista Administrativo-PREVIC/2011) Relativo à administração de contratos julgue o item: O gestor público, ao estabelecer contrato administrativo com particular, é obrigado a exigir garantia do contrato, devendo fixar aquela que melhor convier à administração pública.
- WEB** 12. (Cespe-UnB/Administrador-STM/2011) Com relação a contratos administrativos: Nem todos os contratos celebrados pela administração pública são regidos predominantemente por normas de direito público.
13. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) Com relação a contratos administrativos: As cartas-contrato, notas de empenho de despesa, autorizações de compra e ordens de execução de serviço podem substituir os termos do contrato desde que não se refiram a: licitações realizadas nas modalidades concorrência, tomada de preços e pregão; dispensa ou inexigibilidade de licitação, cujo valor esteja compreendido nos limites das modalidades concorrência e tomada de preços; contratações de qualquer valor das quais resultem obrigações futuras.

14. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) Com relação a contratos administrativos: No caso de obras e serviços, após executado o contrato, o objeto só pode ser recebido por comissão designada pela autoridade competente para tal fim.
15. (Cespe-UnB/Analista Administrador-STM/2011) Com relação a contratos administrativos: Nos casos de emergência ou de calamidade pública, é permitido o contrato com prazo de vigência indeterminado.
16. (Cespe-Técnico-Judic/Adm-STM/2011) Após a homologação de licitação, ocorre a adjudicação, que consiste na atribuição, ao vencedor da licitação, do objeto da contratação. Depois poderá ser formalizado o contrato.
17. (Cespe-UnB/Analista Administrador-TJ-ES/2011) Julgue o item, a respeito da gestão de contratos: Como forma de favorecer a celeridade na contratação de serviços públicos ou na alocação de bens, a legislação atribui competência concorrente aos Municípios para que estes possam criar modalidades simplificadas de licitação e contratação.
18. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova2) Acerca de licitações e contratos: a licitação se ultima com a assinatura do contrato, de acordo com os critérios de avaliação constantes do edital.
19. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova2) Acerca de licitações e contratos: a critério da autoridade competente, e desde que prevista no instrumento convocatório, poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras, cabendo ao contratado optar pela modalidade de garantia a ser prestada.
- WEB** 20. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova2) O regime jurídico dos contratos administrativos instituído pela Lei no 8.666/1993 confere à Administração, em relação a eles, as seguintes prerrogativas, exceto:
- a) modificá-los unilateralmente, respeitados os direitos do contratado;
  - b) aplicar sanções motivadas pela inexecução total ou parcial do ajuste;
  - c) rescindi-los unilateralmente, nos casos especificados;
  - d) suspender pagamentos devidos, a título de sanção administrativa;
  - e) fiscalizar-lhes a execução.
21. (Esaf/Fiscal-Rendas-RJ/2010) Acerca de licitações e contratos: O instrumento de contrato é obrigatório em todas as hipóteses de contratação direta mediante inexigibilidade.
22. (Esaf/Analista-Susep/2010) Caracterizam-se por serem regidos pelo direito privado quanto ao conteúdo e aos efeitos, porém sem ignorar as limitações trazidas pelo regime jurídico público, os contratos de:
- a) fornecimento de mão de obra;
  - b) locação em que o Poder Público seja locatário;
  - c) concessão de serviço público;
  - d) fornecimento de bens de consumo;
  - e) construção de obra pública.
23. (FGV/Técnico-Administrativo-TRE-PA/2011) Acerca de licitação e contratos: A licitação tem por objetivo assegurar a observância do princípio constitucional da isonomia e selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública.
24. (FGV/Técnico-Administrativo-TRE-PA/2011) Quanto aos contratos administrativos, é correto afirmar
- a) a celebração de contrato verbal é vedada pela lei, sendo nula e não produzindo efeitos.
  - b) a rescisão contratual se dá privativamente pela via administrativa.
  - c) é vedado o contrato com prazo de duração indeterminado.
  - d) a declaração de nulidade do contrato não opera retroativamente para desconstituir os efeitos jurídicos já produzidos.
  - e) a nulidade exonera a administração do dever de indenizar o contratante pelo que este houver executado.
25. (FCC/Auditor-Infraero/2011) O atraso injustificado na execução do contrato administrativo sujeitará o contratado à multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato. A referida multa
- a) pode ser descontada de pagamentos eventualmente devidos pela Administração Pública ao contratado.
  - b) não corresponde à sanção administrativa prevista na Lei nº 8.666/1993.
  - c) impede que a Administração Pública aplique outras sanções previstas na Lei nº 8.666/1993.
  - d) não pode ser superior ao valor da garantia prestada pelo contratado.
  - e) não pode, em qualquer caso, ser cobrada judicialmente.
26. (FCC/Técnico-Administrativo-TRT24/2011) Previamente à contratação, a modalidade pregão observará que a autoridade competente deve justificar a necessidade de contratação e definir o objeto do certame, juntamente com as exigências de habilitação, e apenas definirá as cláusulas do contrato, sem necessidade de expressa fixação dos prazos para fornecimento.
27. (FCC/Analista-Administrador-TRF1/2011) Sobre contratos administrativos: A modalidade de tomada de preços exige que os interessados estejam

devidamente cadastrados ou atendam a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. Em regra, exige assinatura de contrato formal.

**28. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-TO/2011) Constitui motivo para rescisão do contrato administrativo:**

- a) a alteração social ou a modificação da finalidade ou da estrutura da empresa, que prejudique a execução do contrato.
- b) o atraso superior a sessenta dias dos pagamentos devidos pela Administração decorrentes de obra já recebida.
- c) o atraso no início da obra, serviço ou fornecimento, ainda que justificado.
- d) a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor contratual em vinte e cinco por cento do valor inicial atualizado do contrato.
- e) a ocorrência de caso fortuito ou força maior, regularmente comprovados, mesmo quando não impeditivos da execução contratual.

**WEB 29. (FCC/Técnico-Administrativo-TRE-TO/2011) Dentre outras, são características dos contratos administrativos:**

- a) informalidade e natureza *intuitu personae*.
- b) comutatividade e formalidade.
- c) onerosidade e inexistência de obrigações recíprocas para as partes.
- d) presença de cláusulas exorbitantes e unilateralidade.
- e) consensualidade e informalidade.

**30. (FCC/Analista-Administrativo-TRE-AP/2011) Uma das características dos contratos administrativos denomina-se comutatividade, que consiste em**

- a) presença de cláusulas exorbitantes.
- b) equivalência entre as obrigações ajustadas pelas partes.
- c) sinônimo de bilateralidade, isto é, o contrato sempre há de traduzir obrigações para ambas as partes.
- d) obrigação *intuitu personae*, ou seja, que deve ser executada pelo próprio contratado.
- e) sinônimo de consensualidade, pois o contrato administrativo consubstancia um acordo de vontades e não um ato impositivo da Administração.

## 18.16. Noções de Políticas Públicas

**1. (ESAF/AFC-CGU/2012). A formulação de políticas públicas é a ação pela qual os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real, conforme Celina Souza. Segundo esse enfoque, assinale a opção que indica a quem compete a responsabilidade pelo desenho das políticas públicas.**

- a) Dos Governos, dos grupos de interesse e dos movimentos sociais, em que cada um deles tem igual grau de influência no desenho da política pública.
- b) Dos Governos, dos grupos de interesse e dos movimentos sociais, em que cada um tem maior ou menor influência no desenho da política pública, dependendo do tipo de políticas e das coalizões que integram o governo.
- c) Exclusiva dos Governos.
- d) Exclusiva de grupos de interesse.
- e) Exclusiva dos movimentos sociais.

**2. (ESAF/AFC-CGU/2012). Conforme Theodor Lowi, a política pública assume quatro formatos: políticas regulatórias, políticas distributivas, políticas redistributivas e políticas constitutivas. Esta classificação é feita segundo**

- a) os impactos de custos e benefícios que os grupos de interesse esperam de uma política determinada.
- b) as crenças, valores e ideias das coalizões de defesa que integram cada subsistema de uma política pública.
- c) a escolha racional de tomadores de decisão e operadores das políticas públicas.
- d) eficiência da política pública.
- e) o ciclo da política pública.

**WEB 3. (ESAF/AFC-CGU/2012). O ciclo da política pública é constituído por estágios. Indique qual das opções a seguir descreve corretamente esses estágios.**

- a) Formulação e implementação.
- b) Decisão e proposição. A implementação, execução e avaliação são responsabilidades dos operadores da política.
- c) Definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação, acompanhamento e avaliação.
- d) Um conjunto de medidas concretas, decisões sobre alocação de recursos, identificação de público-alvo, definição de metas, definição de normas e valores.
- e) A política pública é abrangente e não se limita a ciclos para seu desenho.

**4. (ESAF/AFC-CGU/2008). Sobre os atores envolvidos nas políticas públicas, assinale o único enunciado incorreto.**

- a) Atores são exclusivamente aqueles que têm algum tipo de interesse em jogo em uma política pública e variam conforme a sua inserção institucional, os seus recursos de poder e suas expectativas quanto aos efeitos das decisões sobre tais interesses.
- b) Os atores visíveis definem a agenda de políticas enquanto os atores invisíveis têm maior poder de influência na escolha das alternativas de resolução dos problemas.
- c) São atores invisíveis aqueles que, embora atuem fora do centro das atenções da sociedade, são dotados de elevado poder de influenciar as políticas públicas devido à sua posição econômica, como financistas, banqueiros, empreiteiros.
- d) Também são atores invisíveis as comunidades de especialistas que agem de forma relativamente coordenada: acadêmicos, consultores, assessores e funcionários legislativos, burocratas de carreira e analistas ligados a grupos de interesses.

e) Os empresários políticos são atores de origem diversa, dispostos a investir recursos para promover políticas que possam lhes favorecer, por exemplo: políticos eleitos ou sem mandato, burocratas de carreira, lobistas, jornalistas, acadêmicos.

5. (CEPERJ/EspecialistaPP-SEPLAG-RJ/2012). Nos últimos anos, a produção de políticas públicas por parte de governos tem despertado interesse crescente no Brasil, como desdobramento da consolidação da democracia e da necessidade de maior eficiência e melhores resultados das políticas sociais. São elementos constitutivos desse campo de conhecimento:

- a) o eleitorado, os partidos políticos, o sistema eleitoral e o Tribunal Superior Eleitoral.
- b) as privatizações dos serviços públicos, as agências reguladoras, a parceria público-privada e os investimentos privados.
- c) o Ministério Público Federal, o Tribunal de Contas da União, a Polícia Federal e a Receita Federal.
- d) a própria política pública, a política, a sociedade política e as instituições responsáveis pela implementação das políticas públicas.
- e) o sistema tributário nacional, os tributos diretos e indiretos, as transferências constitucionais para Estados e Municípios e a guerra fiscal.

**WEB** 6. (CEPERJ/EspecialistaPP-SEPLAG-RJ/2012). A formação da agenda governamental nas sociedades democráticas é um processo complexo, gerando muitas vezes tensões e conflitos. No Brasil não é diferente, em razão das desigualdades sociais e de demandas não resolvidas. Leia as seguintes afirmações:

- I. A formação da agenda governamental conta com a participação do alto *staff* da administração pública, do Ministério Público e de parlamentares do Poder Legislativo.
- II. No mundo contemporâneo, a formação da agenda governamental sofre influência dos seguintes atores não governamentais: grupos de pressão, acadêmicos e opinião pública.
- III. Na maioria das vezes os grupos de pressão agem mais no sentido de incluir temas na agenda governamental, enquanto os acadêmicos utilizam seu forte poder de veto.
- IV. A agenda governamental pode ser definida como a lista de problemas ou assuntos que recebem atenção e prioridade por parte do governo e dos cidadãos.
- V. A formação da agenda governamental é influenciada pelas características próprias das instituições do Poder Executivo responsáveis pela produção de políticas públicas.

São corretas:

- a) II, IV e V
- b) I, II e III
- c) I, II e IV
- d) II, III e IV
- e) II, III e V

7. (CEPERJ/EspecialistaPP-SEPLAG-RJ/2012). A “Avaliação de Processo” é utilizada no acompanhamento e na análise de programas sociais, como o Programa Bolsa Família, atualmente coordenado pelo Governo Federal. Das alternativas abaixo, não é um aspecto abordado quando se realiza a “Avaliação de Processo” de um programa de transferência direta de renda:

- a) levantamento dos objetivos do programa
- b) identificação do público-alvo
- c) identificação das exigências para acesso ao programa
- d) levantamento das mudanças produzidas nas vidas dos beneficiários
- e) identificação da origem e do volume de recursos disponíveis

8. (FMP/Auditor-ES/2011). Segundo Hogwood e Gunn (1993), há, pelo menos, sete perspectivas para analisar uma política pública. A respeito dessas perspectivas, assinale a alternativa CORRETA.

- a) Estudos de conteúdos políticos, em que os dados são organizados para ajudar os tomadores de decisão a adotar decisões.
- b) Estudos do processo das políticas, em que se presta atenção às etapas pelas quais passa um assunto e se procura verificar a influência de diferentes setores no desenvolvimento desse assunto.
- c) Estudos de produtos de uma política, que se localizam entre a análise de política e as análises para a política e podem ser descritivos ou prescritivos.
- d) Estudos de avaliação, que tratam de explicar por que os níveis de despesa ou o fornecimento de serviços variam entre áreas.
- e) Informação para a elaboração de políticas, em que o analista pressiona, no processo de política, em favor de ideias ou opções específicas.

9. (FMP/Auditor-ES/2011). Enrique Saravia (2006) entende que as etapas normalmente consideradas em matéria de política pública – formulação, implementação e avaliação – precisam de certo grau de especificação na América Latina. À luz dessa observação, o autor afirma que é possível verificar várias etapas num processo de política pública. A respeito dessas etapas, assinale a alternativa INCORRETA.

- a) O primeiro momento é o da elaboração, que consiste na identificação e delimitação de um problema atual ou potencial da comunidade, a determinação das possíveis alternativas para sua solução ou satisfação, a avaliação dos custos e efeitos de cada uma delas e o estabelecimento de prioridades.
- b) A formulação de uma política pública inclui a seleção e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro.
- c) A implementação é constituída pelo planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política.
- d) A execução é o conjunto de ações destinado a atingir os objetivos estabelecidos pela política. É pôr em prática efetiva a política, é a sua realização.
- e) A avaliação é a etapa que consiste na mensuração e análise, *a posteriori*, dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, especialmente no que diz respeito às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas.

10. (FMP/Auditor-ES/2011). No que tange à gestão de políticas e programas sociais no Brasil, especialmente quanto a problemas de planejamento, coordenação, autonomia e financiamento, assinale a alternativa INCORRETA.

- a) Os constituintes de 1988 optaram pelo formato das competências concorrentes para a maior parte das políticas sociais brasileiras.
- b) A Constituição Federal de 1988 instituiu um sistema legal de repartição de receitas que limita a capacidade de gasto do governo federal e, por consequência, sua capacidade de coordenação de políticas.
- c) O sistema brasileiro de repartição de receitas tributárias é essencialmente um sistema legal, pelo qual receitas tributárias sem vinculação de gasto, incluindo as obrigações constitucionais de gasto em saúde e educação, são garantidas aos governos subnacionais, notadamente aos Municípios de pequeno porte.
- d) Pode-se afirmar que superposição de ações, desigualdades territoriais na provisão de serviços e mínimos denominadores comuns nas políticas nacionais são efeitos derivados dos limites à coordenação nacional das políticas públicas no Brasil.
- e) No Brasil, Estados e Municípios contam com recursos garantidos, independentemente tanto de lealdade política ou adesão a políticas federais quanto de seu esforço tributário. Além disso, a autoridade do governo federal para induzir as decisões dos governos locais, no sentido de que essas decisões venham a coincidir com as suas próprias prioridades, permanece limitada, uma vez que esses governos detêm autonomia fiscal e política, tendo, portanto, condições institucionais para não aderir às políticas federais.

11. (FMP/Auditor-ES/2011). Theodor Lowi (1964, 1972) desenvolveu a talvez mais conhecida tipologia sobre política pública. Para Lowi, a política pública pode assumir quatro formatos: políticas distributivas, políticas regulatórias, políticas redistributivas e políticas constitutivas. Sobre esses formatos, assinale a alternativa INCORRETA:

- a) As políticas distributivas possuem como características um baixo grau de conflito dos processos políticos, na medida em que são orientadas para conceder vantagens, e os seus custos tendem a não ser percebidos.
- b) As políticas regulatórias decorrem de ordens e proibições. Os seus custos e benefícios não podem ser mensurados previamente, visto que dependem da forma como essas políticas são configuradas.
- c) As políticas redistributivas possuem pouca propensão ao conflito e são de fácil encaminhamento, tais como as políticas sociais universais.
- d) As políticas constitutivas, que lidam com procedimentos, estão orientadas para a determinação das regras gerais sob as quais vêm sendo negociadas as políticas distributivas, regulatórias e redistributivas.
- e) Lowi cunhou uma máxima: a política pública faz a política. Com essa máxima Lowi quis dizer que cada tipo de política pública vai encontrar diferentes formas de apoio e de rejeição e que disputas em torno de sua decisão passam por arenas diferenciadas. Portanto, cada uma dessas políticas públicas vai gerar pontos ou grupos de vetos e de apoios diferentes, processando-se, portanto, dentro do sistema político de forma também diferente.

12. (FMP/Auditor-ES/2011). A literatura sobre análise de políticas públicas diferencia três dimensões da política. Sobre essas dimensões, avalie as afirmativas.

I. A dimensão institucional (*polity*) cuida dos conteúdos materiais concretos, da configuração dos programas políticos, dos problemas técnicos e do conteúdo material das decisões políticas.

II. A dimensão processual (*politics*) concentra-se no processo político, frequentemente de caráter conflituoso, no que diz respeito à imposição de objetivos, aos conteúdos e às decisões de distribuição.

III. A dimensão material (*policy*) diz respeito à ordem do sistema político, delineada pelo sistema jurídico, e à estrutura institucional do sistema político-administrativo.

As afirmações I, II e III são:

- a) verdadeira, verdadeira, verdadeira.
- b) falsa, falsa, falsa.
- c) falsa, verdadeira, verdadeira.
- d) verdadeira, falsa, falsa.
- e) falsa, verdadeira, falsa.

13. (FMP/Auditor-ES/2011). A respeito do controle social, assinale a alternativa INCORRETA:

- a) Controle social é o conjunto de meios de intervenção, quer positivos quer negativos, acionados por sociedade ou grupo social, a fim de induzir os próprios membros a se conformarem às normas que a caracterizam de impedir e desestimular os comportamentos contrários às mencionadas normas, de restabelecer condições de conformação, também em relação a uma mudança no sistema normativo
- b) O controle social é um dos princípios que regula a prestação dos serviços públicos de saneamento básico no Brasil.
- c) A iniciativa popular pode ser caracterizada como uma quebra do monopólio dos poderes do Estado, contemplada na Constituição Federal de 1988, no que se refere à apresentação de projetos de lei.
- d) O controle social é uma forma de controle endógeno do Poder Público nascido das diversas demandas dos grupos sociais.
- e) Consultas públicas e audiências públicas são instrumentos relevantes de controle social.

14. (FMP/Auditor-ES/2011). Apesar do potencial democrático e de meio de transformação social que acompanha o conjunto dos defensores dos Conselhos Gestores de Políticas Públicas, os mesmos carregam inúmeras dificuldades e contradições que inviabilizaram, supostamente até o presente, a consumação de seus objetivos estratégicos. Sobre essas dificuldades e contradições, avalie as afirmativas:

I. Inexistência de uma efetiva igualdade de condições entre os participantes no Conselho.

II. Não há garantia de que as decisões do Conselho tenham uma implementação efetiva.

III. Inexistência de instrumentos jurídicos que obriguem o Poder Executivo a acatar as decisões dos conselhos.

As afirmações I, II e III são:

- a) falsa, verdadeira, falsa.
- b) verdadeira, verdadeira, verdadeira.

- c) falsa, verdadeira, verdadeira.
- d) verdadeira, falsa, verdadeira.
- e) verdadeira, verdadeira, falsa.

15. (FCC/EPPGAP/BA/2004). O programa “bolsa-escola” consiste em destinar – temporariamente – em dinheiro, um salário mínimo mensal às famílias em situação de carência material e precariedade social. Um dos requisitos é que todos os filhos da família entre 07 (sete) e 14 (quatorze) anos estejam matriculados em escolas públicas. O “bolsa-escola” é uma ação governamental de tipo
- a) regulatória.
  - b) auto-regulatória.
  - c) libertária.
  - d) distributiva.
  - e) redistributiva.
16. (FCC/Analista-TRE-AL/2010). Os conselhos gestores de políticas públicas devem ser compostos por um número par de conselheiros, sendo que, para cada conselheiro representante do Estado, haverá um representante da sociedade civil, porém existe EXCEÇÃO a esta regra de paridade para o conselho
- a) de Controle Social do Bolsa Família.
  - b) da Educação.
  - c) da Assistência Social.
  - d) da Saúde.
  - e) de Alimentação Escolar.
17. (FVG/EspecialistaFNDE/2007). A respeito da formulação de políticas públicas, julgue os itens.
- I. As políticas públicas são exclusividade da administração pública e das agências reguladoras.
  - II. Políticas públicas distributivas são as que surgem de demandas típicas, específicas, restritas e de bens divisíveis e de impacto localizado.
  - III. Políticas públicas regulatórias são as que apresentam impactos específicos e individualizados, elevando custos ou reduzindo a possibilidade de ação de agentes privados, embora as decisões alocativas se baseiem em leis e regulamentos que sejam estabelecidos em termos gerais.
- Assinale:
- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
  - b) se somente a afirmativa II estiver correta.
  - c) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
  - d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
  - e) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.
18. (ESAF/AFC-CGU/2012). Indique qual das afirmativas abaixo melhor caracteriza as contribuições dos neoinstitucionalistas para o debate recente sobre políticas públicas.
- a) A ênfase no papel que as instituições responsáveis pela liberalização do comércio exterior possuem na explicação das diferenças entre as taxas de crescimento dos diferentes países.
  - b) O reconhecimento que países com sistemas políticos fundados no voto majoritário simples têm desempenho macroeconômico superior àqueles onde prevalece outros sistemas eleitorais.
  - c) A relação de causalidade entre capital social e corrupção, ou seja, países onde existem redes informais de confiança bem estabelecidas são mais corruptos.
  - d) A constatação de que custos transacionais influenciam as estruturas de governança apenas no curto prazo.
  - e) A proposição de que as diferenças nas bases institucionais que fundamentam as transações políticas intertemporais explicam muitas das diferenças no desempenho econômico entre nações.
19. (ESAF/AFC-CGU/2012). Sobre os avanços recentes na promoção da governança democrática e da participação social no Brasil, podemos citar os seguintes:
- a) A integração e consolidação dos subsídios concedidos pelos Estados e Municípios, tornando mais coerente e transparente a política tributária dos estados.
  - b) A ampliação do controle social sobre a política fiscal, visto que hoje mais de 2/3 dos investimentos públicos federais são decididos a partir de consultas à população mediante mecanismos de orçamento participativo.
  - c) O aperfeiçoamento nos mecanismos de prestação de contas pessoais dos parlamentares que estabeleceu um novo marco fundamental para a redução dos escândalos envolvendo o Poder Legislativo nos Estados e Municípios.
  - d) A maior profissionalização da burocracia federal, visto que os ocupantes de todos os cargos de direção no Poder Executivo são submetidos a processo seletivo amplo e transparente.
  - e) A expansão no número e na atuação dos conselhos nacionais de políticas públicas ao longo dos últimos 10 anos, numa tentativa de colocar em prática os preceitos da democracia participativa previstos na Constituição de 1988.
20. (ESAF/EPPG-MPOG/2009). A Constituição de 1988 caracteriza-se por uma orientação geral no sentido da descentralização das políticas sociais, tais como educação, saúde, habitação e saneamento. Os enunciados a seguir referem-se às razões para isso:
- 1. os governos locais estão mais próximos da população e isso facilita o planejamento, a implementação e o controle social em relação a essas políticas.

2. devido à heterogeneidade do País, as políticas sociais devem ser diferenciadas e não uniformes e centralizadas.
3. a descentralização obriga os governos subnacionais a dedicarem maior atenção às políticas sociais.
4. a descentralização reduz os custos com uma estrutura administrativa central sem flexibilidade e distante da população a que se destinam essas políticas.

Desses enunciados:

- a) todos são falsos.
- b) todos são verdadeiros.
- c) apenas o 1 é verdadeiro.
- d) apenas o 2 é verdadeiro.
- e) apenas o 4 é verdadeiro.

21. (ESAF/EPPG-MPOG/2009). A população brasileira tem a possibilidade de participar na formulação e no controle da execução de políticas públicas, principalmente na área social, por meio de conselhos e outras instâncias participativas. A seguir, são relacionadas algumas características dessas instâncias:

1. o formato institucional dos conselhos em áreas como saúde, assistência social, direitos da criança e do adolescente é definido por legislação local segundo parâmetros da legislação federal.
2. de um modo geral, os conselhos adotam a paridade como princípio, ainda que com composição variável.
3. de acordo com o IBGE, existem conselhos de saúde e de assistência social constituídos em quase todos os Municípios brasileiros, mas nas regiões Norte e Nordeste a proporção de conselhos municipais, em relação ao total de Municípios, é menor que nas demais regiões, principalmente no que se refere a conselhos da criança e do adolescente.
4. os orçamentos participativos são as únicas instâncias de participação que não decorrem de dispositivo constitucional. Em consequência, a sua adoção é sempre iniciativa dos prefeitos eleitos.

Os enunciados acima:

- a) apenas o último é falso.
- b) são todos falsos.
- c) apenas o primeiro é verdadeiro.
- d) apenas o segundo é verdadeiro.
- e) são todos verdadeiros.

22. (ESAF/EPPG-MPOG/2009). A questão de como implementar políticas públicas capazes de promover a inclusão social com eficácia e eficiência em países como o Brasil é crucial na gestão pública. Tal como vêm sendo concebidas no país, as políticas públicas apresentam algumas características comuns. Identifique o enunciado falso.

- a) Uma política pública é constituída por uma série de etapas: definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação e seleção das opções, implementação e avaliação dos resultados.
- b) Uma política pública geralmente envolve diferentes instâncias do governo e da sociedade civil.
- c) As políticas públicas são de longo prazo, mas produzem impactos ao longo de sua implementação e não apenas ao final de sua vigência.
- d) As políticas públicas envolvem uma tensão entre práticas derivadas de modelos gerenciais, que procuram isolar as decisões de fatores políticos, e as participativas, que buscam integrar os segmentos sociais, objeto das políticas nos processos de gestão.
- e) Uma política pública, para ser implementada, exige a aprovação por parte dos legislativos de todos os níveis de governo envolvidos.

23. (FUNCAB/AnalistaAdm-MP-RO/2012). No desenvolvimento da ideia de "Política Pública" como o mecanismo de ação do Estado brasileiro, pode-se afirmar corretamente que, até o início do século XX, prevaleciam absolutamente as ideias em torno de um Estado mínimo que assegurasse apenas a ordem, por meio de aparatos de segurança pública e de garantia da propriedade, que não interferiria no mercado, o qual era considerado autônomo e agente de regulação natural das relações sociais.

24. (FMP/Auditor-ES/2011). Acerca do controle da sociedade sobre as políticas públicas. Conselhos de Políticas estão ligados às políticas públicas mais estruturadas ou concretizadas em sistemas nacionais. São em geral previstos em legislação nacional, tendo ou não caráter obrigatório, e são considerados parte integrante do sistema nacional, com atribuições legalmente estabelecidas no plano da formulação e implementação das políticas na respectiva esfera governamental, compondo as práticas de planejamento e de fiscalização das ações. São também conhecidos como fóruns públicos de captação de demandas e de negociação de interesses específicos dos diferentes grupos sociais e como uma forma de ampliar a participação dos segmentos com menos acesso ao aparelho de Estado.

**WEB** 25. (CESPE-UnB/ACE-TCU/2011). Em relação às políticas públicas, julgue o item. Quanto aos seus impactos sobre as relações sociais, as políticas públicas podem ser classificadas como distributivas, redistributivas ou regulatórias.

26. (CESPE-UnB/ACE-TCU/2011). Em relação às políticas públicas, julgue o item. A abordagem do planejamento das políticas públicas sob a perspectiva neoliberal considera o respeito ao homem como indivíduo que possui gostos e opiniões supremos da esfera do individualismo.

27. (CESPE-UnB/Analista-Finep/2009) Acerca das políticas públicas, julgue o item. As Políticas públicas distributivas, cujo objetivo é transferir recursos e direitos entre camadas sociais, por sua própria natureza, são orientadas para o conflito, que decorre da polarização do processo de redistribuição que caracteriza essas políticas.

28. (CESPE-UnB/Analista-Finep/2009) Acerca das políticas públicas, julgue o item. No âmbito da formulação das políticas públicas, o modelo incremental, cuja ênfase é descritiva, caracteriza-se pela negociação entre partidários de interesses distintos, e pressupõe que os governos democráticos confrontam-se com restrições para a alocação de recursos públicos.
29. (CESPE-UnB/TécnicoPPG-SE/2011). Sobre a crescente participação dos cidadãos, julgue o item. Os burocratas e os políticos têm interesses que raramente são privilegiados nessas arenas de políticas públicas, exatamente porque os grupos e as ONGs têm uma atuação bastante organizada, conformando as políticas públicas nesses campos.
30. (CESPE-UnB/TécnicoPPG-SE/2007). Sobre políticas públicas, julgue o item. Em razão das escolhas feitas pelos participantes do processo político, a adoção de determinadas políticas públicas pode conduzir a resultados ineficientes e a aumento das desigualdades, o que constitui um dos custos da intervenção do governo.
31. (CESPE-UnB/AnalistaTJ-AP/2007). Política Pública significa ação coletiva cuja função é concretizar direitos sociais demandados pela sociedade e previstos nas leis.
32. (FVG/EspecialistaFNDE/2007). A respeito da formulação de políticas públicas, julgue o item. A formulação de políticas públicas tem início com a execução orçamentária dos recursos destinados no Orçamento Geral da União.

## 18.17. Controle da Administração Pública

- WEB** 1. (Esaf/Auditor – Rec. Federal/2009) O controle externo da Administração Pública Federal é exercido:
- a) pelo Senado Federal;
  - b) pela Câmara dos Deputados;
  - c) pelo Tribunal de Contas da União;
  - d) pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União;
  - e) pelo Tribunal de Contas da União, com o auxílio do sistema de controle interno de cada Poder.
2. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) O controle exercido por órgãos da administração direta sobre a administração indireta apresenta uma série de peculiaridades, as quais incluem a:
- a) subordinação hierárquica da entidade ao Ministério ou Secretaria a que as atividades se relacionem;
  - b) possibilidade de intervenção sob determinadas circunstâncias, para resguardar o interesse público;
  - c) obrigatoriedade da existência de contrato de gestão, para verificação do cumprimento das metas estabelecidas;
  - d) independência da entidade para escolha dos próprios dirigentes;
  - e) faculdade incondicional de recurso à administração direta, quanto às decisões dos dirigentes da entidade.
3. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) Vêm-se ampliando, consideravelmente, as hipóteses de participação popular no controle da administração. O exercício desse controle mediante ação popular, por exemplo, no que diz respeito à lesão ao patrimônio público, é bastante abrangente, mas não abrange:
- a) as pessoas jurídicas subvencionadas pelos cofres públicos;
  - b) os serviços sociais autônomos;
  - c) as fundações públicas;
  - d) as entidades com participação minoritária do Estado;
  - e) as organizações não governamentais mantidas com recursos de instituições públicas internacionais.
4. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) Acerca do controle judicial da Administração Pública, assinale a opção correta.
- a) O mandado de segurança é o meio correto para determinar à administração a retificação de dados relativos ao impetrante nos arquivos da repartição pública.
  - b) É vedado ao condenado por improbidade administrativa com a perda de direitos políticos, enquanto perdurarem os efeitos da decisão judicial, a propositura de ação popular.
  - c) A conduta omissiva do administrador público impede a fluência de prazo decadencial para a impetração de mandado de segurança, quando a lei fixa prazo para a prática do ato.
  - d) O mandado de injunção não é instrumento adequado à determinação de edição de portaria por órgão da administração direta.
  - e) A ação civil pública não é o instrumento adequado ao controle de atos lesivos ao meio ambiente.
5. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2009) Segundo a Constituição Federal, o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União. É competência do TCU prevista na CF:
- a) avaliar o cumprimento das metas previstas na Lei Orçamentária Anual;
  - b) julgar as contas prestadas anualmente pelo presidente da República;
  - c) encaminhar ao Congresso Nacional, trimestral e anualmente, relatórios de suas atividades;
  - d) fiscalizar a aplicação dos recursos efetuados pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios;
  - e) apreciar, para fins de registro, os atos administrativos que envolvam a aplicação de recursos públicos.
6. (FCC/ACE – GO/2009) Com relação aos princípios de controle externo da Administração Pública, é correto afirmar:

- a) O controle interno da União e da Administração indireta envolve fiscalização contábil, financeira, operacional e patrimonial, mas não diz respeito à matéria orçamentária, porque o controle da execução do orçamento é matéria de competência da Comissão Mista de Orçamento.
- b) Como não envolve gastos públicos, o controle interno sobre a renúncia de receitas por parte da União e da Administração indireta não é da competência do Tribunal de Contas da União.
- c) Nos termos da Constituição Federal brasileira, o controle externo da União e da Administração indireta correspondente está a cargo do Congresso Nacional, que o exerce com o auxílio do Tribunal de Contas da União.
- d) O Tribunal de Contas da União julga também as contas prestadas anualmente pelos membros do Supremo Tribunal Federal.
- e) Na órbita federal, o Tribunal de Contas da União aprecia a legalidade dos atos de admissão de pessoal, inclusive as nomeações para cargo de provimento em comissão.

**7. (FCC/ACE – GO/2009) Sobre as disposições constitucionais referentes ao controle externo das entidades governamentais, considere:**

- I. A abrangência dos controles se restringe à legalidade e à legitimidade dos atos praticados pelos gestores.**
- II. Qualquer cidadão é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.**
- III. Compete ao Tribunal de Contas da União apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República, mediante parecer prévio que deverá ser elaborado em noventa dias a contar de seu recebimento.**
- IV. Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária.**

**Está correto o que se afirma apenas em:**

- a) I e II;
- b) II e III;
- c) II e IV;
- d) III;
- e) III e IV.

**WEB 8. (FCC/ACE – GO/2009) De acordo com os dispositivos constitucionais, os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno, o qual não possui como finalidade:**

- a) avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
- b) comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal;
- c) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
- d) apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;
- e) aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei.

**9. (FCC/ACE – GO/2009) A verificação da legalidade dos atos de execução orçamentária será prévia, concomitante ou subsequente. Uma das formas de se exercer o controle prévio é por meio:**

- a) do Balanço Patrimonial;
- b) do Relatório Resumido da Execução Orçamentária;
- c) do Relatório de Gestão Fiscal;
- d) do Empenho da Despesa;
- e) da Tomada de contas.

**10. (FCC/ACE – GO/2009) A Lei no 101/2000 prevê que, quando o Poder Executivo ultrapassar 90% do limite definido para a despesa total com pessoal, ele será alertado pelo:**

- a) Poder Judiciário;
- b) Tribunal de Contas;
- c) Poder Legislativo;
- d) Conselho Municipal;
- e) Setor de Contabilidade.

**11. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Sobre o julgamento das contas anuais: O Poder Judiciário deve remeter as suas contas para que o Poder Executivo as consolide e as apresente ao Tribunal de Contas, onde deverá ser feito parecer prévio, com liame de submissão.**

**WEB 12. (Cespe-UnB/ACE-TC-AC/2008) Sobre o julgamento das contas anuais: Considerando que é competência exclusiva do Congresso Nacional julgar as contas dos poderes da União, é correto afirmar que as contas do Poder Legislativo, referentes à atividade financeira desse poder, devem ser julgadas pelo próprio Poder Legislativo, com parecer prévio do TCU.**

**13. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Sobre o julgamento das contas anuais: As contas anuais do presidente da República são consolidadas e julgadas primeiramente pela Câmara dos Deputados e depois pelo Senado Federal. Caso sejam rejeitadas, poderão implicar o processo de *impeachment*.**

**14. (Cespe-UnB/ACE – TC-AC/2008) Sobre o julgamento das contas anuais: Se o Estado não prestar contas da Administração Pública à União, por inobservância ao princípio constitucional do dever de prestar contas, poderá sofrer a intervenção da União, que deverá ser requerida pelo**

## **Poder Legislativo.**

15. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Acerca de controles interno e externo. De forma a reforçar a articulação entre os controles, os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, devem dar ciência ao Tribunal de Contas da União.
16. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) Acerca de controles interno e externo. O sistema de controle interno tem, entre suas finalidades, as de comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal.
17. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne ao controle. Conforme o disposto no Decreto no 3.591/2000, os termos auditoria e fiscalização têm significação diferente.
18. (Cespe-UnB/Anal. Gestão – Inmetro/2009) No que concerne ao controle. A auditoria interna deve-se subordinar diretamente ao diretor de administração, ou ao cargo de denominação equivalente.
19. (Esaf/AFRF/2005) Não inclui na finalidade do sistema de controle interno federal, constitucionalmente previsto, a atividade de:
- a) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias da União;
  - b) comprovar a legalidade da aplicação de recursos públicos por entidades de Direito Privado;
  - c) avaliar os resultados, quanto à eficácia, eficiência e efetividade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos e entidades da Administração;
  - d) apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;
  - e) avaliar o cumprimento das metas previstas no Plano Plurianual.
20. (Esaf/AnalistaPOF-SP/2009) Sobre o controle da execução orçamentária: interno e externo. Segundo a Constituição Federal de 1988, não é objetivo do sistema de controle interno:
- a) fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, Distrito Federal ou a Município;
  - b) apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;
  - c) avaliar a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União;
  - d) exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União;
  - e) avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual.
21. (Esaf/Analista-Susep/2010) No exercício de seus poderes e deveres, ao administrador público cumpre saber que:
- a) o uso do poder discricionário possui como limite o juízo valorativo, e não a lei;
  - b) exceto quando delegado a entidades privadas, o poder de polícia é ilimitado;
  - c) é imprescritível a ação civil pública cujo objeto seja o ressarcimento de danos ao erário;
  - d) o ato administrativo não pode ser revisto pelo Poder Judiciário;
  - e) o dever de prestar contas se restringe aos gestores de bens ou recursos públicos.
22. (Esaf/APO-MPOG/2010) Os sistemas de controle interno e de controle externo da administração pública federal se caracterizam por:
- a) constituírem um mecanismo de retroalimentação de uso obrigatório pelos sistemas de Planejamento e Orçamento;
  - b) no caso do controle interno, integrar o Poder Executivo; no caso do controle externo, integrar o Poder Judiciário;
  - c) serem instâncias julgadoras das contas prestadas por gestores e demais responsáveis pelo uso de recursos públicos;
  - d) não poderem atuar ou se manifestar no caso de transferências voluntárias da União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios;
  - e) serem autônomos entre si, não havendo subordinação hierárquica entre um e outro.
23. (Esaf/AFT/2010-prova 1) O estudo do tema 'controle da administração pública' nos revela que:
- a) submetem-se a julgamento todas as contas prestadas por responsáveis por bens ou valores públicos, aí incluído o Presidente da República;
  - b) no exercício do poder de autotutela, a administração pública pode rever seus atos, mas não pode declará-los nulos;
  - c) em respeito ao princípio da separação dos poderes, é vedado o controle transversal de um Poder sobre os outros;
  - d) o controle interno é exercido pelo Congresso Nacional, com o auxílio do Tribunal de Contas da União;
  - e) o Poder Judiciário exerce apenas controle jurisdicional sobre seus atos administrativos.
24. (Marcelo Alexandrino/2007) Se o Tribunal de Contas da União, no exercício da sua função de controle externo da atividade financeira do Estado, verificar alguma ilegalidade, em órgão ou entidade do Poder Executivo poderá fixar prazo para as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, mas, se não for atendido, poderá de imediato sustar a execução do respectivo ato:
- a) mesmo no caso de contrato;
  - b) exceto no caso de contrato, cuja sustação compete à Câmara dos Deputados;
  - c) exceto no caso de contrato, cuja sustação compete ao Senado Federal;
  - d) exceto no caso de contrato, cuja sustação compete ao Congresso Nacional;
  - e) exceto no caso de contrato cuja sustação compete ao Presidente da República.

25. (Esaf/AFC – CGU/2006) Sobre a Lei de Improbidade Administrativa é incorreto afirmar:
- a) as sanções nela previstas aplicam-se, também, àquele que, mesmo não sendo agente público, induza ou concorra para a prática do ato de improbidade;
  - b) a indisponibilidade dos bens, para fins de garantir o ressarcimento do dano, pode ser requerida antes de transitar em julgado a sentença condenatória;
  - c) reputa-se agente público a pessoa que exercer um cargo público, ainda que sem remuneração;
  - d) o Ministério Público não necessita ser informado da existência de procedimento administrativo instaurado para apurar a prática de ato de improbidade, antes mesmo da sua conclusão;
  - e) havendo fundados indícios de enriquecimento ilícito, pode ser requerido o sequestro dos bens do beneficiário, antes mesmo de concluído o procedimento administrativo.
26. (FCC/TCE-MG/2005) O princípio da legalidade garante que a Administração Pública submeta-se ao ordenamento jurídico. O controle desta adequação é feito:
- a) pela própria Administração, em face da adoção, pelo Brasil, do sistema de dualidade de jurisdições.
  - b) pela própria Administração, que atua como instância prévia ao Judiciário, este que só pode analisar os atos já definitivamente julgados administrativamente.
  - c) pelo Poder Judiciário no que concerne aos atos administrativos vinculados, não lhe sendo admitida a apreciação dos atos discricionários, cujo exame é feito exclusivamente pela Administração Pública.
  - d) pela própria administração, sem prejuízo do controle exercido pelo Poder Judiciário, cabendo apenas a este último proferir decisões que fazem coisa julgada material.
  - e) pelo Poder Judiciário, cujas decisões podem, se ratificadas internamente pela Administração Pública, produzir efeitos de coisa julgada material.
27. (FCC/ISS-SP/2007) No Direito brasileiro, foge à possibilidade do controle parlamentar exercido sobre a Administração Pública:
- a) a convocação de certas autoridades públicas para prestarem informações;
  - b) a votação da quebra de confiança no Governo;
  - c) o julgamento do Chefe do Poder Executivo por crime de responsabilidade;
  - d) a constituição de comissões parlamentares de inquérito, com poderes de investigação próprios das autoridades judiciais;
  - e) o julgamento das contas do Chefe do Poder Executivo.
28. (FCC/TCE-MA/2005) A sanção de suspensão dos direitos políticos é aplicável aos atos de improbidade administrativa que:
- a) importam enriquecimento ilícito, apenas;
  - b) causam prejuízo ao erário, apenas;
  - c) atentam contra os princípios da Administração Pública, apenas;
  - d) importam enriquecimento ilícito e que causam prejuízo ao erário, apenas;
  - e) importam enriquecimento ilícito, que causam prejuízo ao erário ou que atentam contra os princípios de Administração Pública.
29. (FCC/Procurador-PI/2005) As ações de improbidade administrativa, seja qual for a espécie de ato de improbidade praticado:
- a) acarretam, em caso de procedência, suspensão dos direitos políticos do administrador ímprobo;
  - b) devem ser propostas pelo Ministério Público;
  - c) admitem transação, desde que homologada judicialmente;
  - d) instauram juízo universal, atraindo todas as ações penais e civis com o mesmo objeto;
  - e) dependem exclusivamente de representação de autoridade competente.
30. (FGV/Auditor-Fiscal-RJ/2011-prova1) O controle exerce, na administração sistêmica, papel fundamental no desempenho eficaz de qualquer organização. Acerca do controle, é INCORRETO afirmar que:
- a) cabe aos Poderes manter, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução de programas de governo e dos orçamentos;
  - b) o controle interno deve apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional;
  - c) cabe ao sistema de controle interno exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres;
  - d) qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades;
  - e) os responsáveis pelo Controle Interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão conhecimento ao Tribunal de Justiça, sob pena de responsabilidade solidária.
31. (Esaf/Analista – TRF/2006) O controle externo, exercido pelo Tribunal de Contas da União, quanto aos atos praticados pela Administração Pública Federal, relativos a concessões de aposentadorias, é característico do tipo:
- a) concomitante;
  - b) declaratório;
  - c) jurisdicional;
  - d) posterior;
  - e) prévio.

-  32. (Cespe-UnB/Auditor/TCU/2007) A conduta do administrador público no sentido de fraudar a licitação e desviar dinheiro público constitui ato de improbidade administrativa, fazendo com que, independentemente das sanções penais, civis e administrativas previstas na legislação específica, ele fique sujeito, entre outras, às seguintes cominações: ressarcimento integral do dano, perda da função pública, suspensão dos direitos políticos e pagamento de multa.

**33. (Esaf/Sefaz-CE/2007) Correlacione.**

**(1) Controle Interno da Administração.**

**(2) Controle Parlamentar.**

**(3) Controle Jurisdicional.**

( ) Revogação ou anulação do ato administrativo – Súmula nº 473 – STF;

( ) Processo administrativo disciplinar;

( ) Comissão Parlamentar de Inquérito;

( ) Mandado de segurança;

( ) Ação popular.

**34. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova2) De acordo com a Constituição Federal, ao Tribunal de Contas da União compete, no exercício do Controle Externo: fiscalizar a aplicação das transferências constitucionais obrigatórias feitas pela União aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.**

**35. (Original do autor) Assinale a alternativa correta.**

a) A anulação, por decisão judicial, de um ato do Poder Executivo é exemplo de controle interno.

b) Não há previsão legal específica que autorize um cidadão a suscitar o controle da omissão pela própria administração.

c) O ato discricionário da Administração Pública não poderá ser objeto de controle pelo Poder Judiciário.

d) Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

**36. (Original do autor) Identifique a correta.**

a) O controle exercido pelo CNMP é um controle externo.

b) O controle exercido pelo CNJ é um controle externo.

c) O controle hierárquico é realizado de forma ampla e permanente, e verifica aspectos de legalidade e de mérito.

d) Quanto a amplitude o controle pode ser de mérito ou de legalidade.

e) O controle popular somente pode ser exercido pelo cidadão.

**37. (FCC/ACE –TC-CE/2008) A participação democrática da sociedade é considerada como aspecto essencial da cidadania e do controle social do Poder Público. Assim, dentre outros, são instrumentos de participação da sociedade na formulação na gestão ou no controle de políticas públicas:**

a) os conselhos municipais e os consórcios públicos;

b) os consórcios públicos e as Agências Executivas;

c) as Oscips – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e os Consórcios Públicos;

d) as Oscips – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e as Agências Executivas;

e) os conselhos municipais e as audiências públicas.

**38. (Cespe-UnB/Administrador-Detran-ES/2010) O controle que a Controladoria Geral da União exerce sobre o Ministério dos Transportes denomina-se controle externo.**

**39. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anac/2009) Quanto ao controle dos atos. A revogação, possível de ser feita pelo Poder Judiciário e pela Administração, não respeita os efeitos já produzidos pelo ato administrativo.**

**40. (Cespe-UnB/Anal. Adm. – Anac/2009) Quanto ao controle dos atos. O recurso administrativo depende de caução e será dirigido automaticamente à autoridade superior que proferiu a decisão.**

**41. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Acerca do controle da Administração Pública. As atividades de controle externo envolvem a fiscalização contábil, financeira, patrimonial e operacional da Administração Pública, buscando analisar a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos praticados.**

**42. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Acerca do controle da Administração Pública. Na esfera Federal, o controle judiciário da Administração Pública é exercido pelo Tribunal de Contas da União.**

**43. (Cespe-UnB/Administrador – DFTrans/2008) Acerca do controle da Administração Pública. Mesmo que não seja detentor de mandato político, qualquer cidadão é parte legítima para, nos termos legais, denunciar irregularidades ou ilegalidades junto aos respectivos Tribunais de Contas.**

**44. (Esaf/AFT/2010-prova2) Quanto ao controle da Administração Pública: Aprovação, pelo Senado Federal, de operação financeira externa de interesse da União é exemplo de controle prévio.**

**45. (Esaf/AFT/2010-prova2) Quanto ao controle da Administração Pública: Auditorias realizadas pelo TCU em obras públicas federais é exemplo de controle sucessivo ou concomitante.**

**46. (Esaf/Analista-CVM/2010-prova2) De acordo com a Constituição Federal, ao Tribunal de Contas da União compete, no exercício do Controle**

Externo: apreciar as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário.

47. (Cespe-UnB/Analista P.O.G-SEAD-PB/2010) Acerca de supervisão ministerial e sistema de controle interno: O campo de abrangência da supervisão ministerial é mais amplo do que o do controle interno.
48. (Cespe-UnB/Administrador ABIN/2010) O controle administrativo refere-se ao poder de fiscalização e correção que a administração pública exerce, por iniciativa própria ou externa, sobre sua própria atuação.
49. (Cespe-UnB/Administrador Correios/2011) No que se refere aos mecanismos de controle da administração pública. A prestação de contas é dever do administrador público e de qualquer pessoa que seja responsável por bens e valores públicos, a fim de que se atenda o interesse da coletividade e, conseqüentemente, o bem comum.
50. (Cespe-UnB/Administrador Correios/2011) No que se refere aos mecanismos de controle da administração pública. O Tribunal de Contas da União, órgão de controle externo, auxilia tecnicamente o Poder Legislativo em suas atividades fiscalizadoras.

# Mensagem Final

Caros alunos,

Vocês verificaram com a leitura deste livro que alguns pontos dentro de “Estado, Governo e Administração” e parte do Capítulo “Controle da Administração Pública” foram abordados de maneira normal, sem maiores aprofundamentos; e outros como, por exemplo, o “Histórico, Evolução e Reformas da Administração Pública”, o “Ciclo de Gestão” etc., foram abordados de maneira mais ampla, e que, de uma maneira geral, o conteúdo abrange histórico, conceitos, objetivos, princípios, características e detalhes importantes.

Por que adotei essa estratégia? Por dois motivos principais: primeiro, porque me amparei na forma, no conteúdo e na profundidade com que as questões são cobradas pelas bancas (Esaf, Cespe, FCC); segundo, porque **penso que o concurseiro não tem tempo a perder** com a leitura de textos que, embora possam ampliar um pouco a visão geral, pouco ou nada valem na hora de responder questões de concursos. Assim, limitei-me a abordar o que considero necessário e suficiente para compreender o tema e responder as questões.

Outro assunto que lhes chamo atenção é o seguinte: **na disciplina de Administração Pública, muitos temas são cobrados de maneira simples**, como, por exemplo, o controle da administração pública. Assim, quando se tratar de concurso para áreas específicas de controle (Tribunais de Contas, CGU etc.), deve ser buscado, adicionalmente, algum material mais completo, que aborde a matéria com maior profundidade. Da mesma forma, muitas questões sobre estrutura e organização do Estado, governo e administração, poderão ser cobradas com maior profundidade em outras disciplinas, como constitucionalismo, direito de Estado, ciência política e direito administrativo: nesses casos, também é necessário material mais completo, embora, a partir da 2ª edição, tenham sido acrescentadas muitas características importantes nos dois temas.

**Destaco ainda a questão da subjetividade.** Administração Pública não é uma ciência exata. Além de exigir conhecimentos gerais envolvendo administração, direito, política, economia, sociologia, atualidade etc., as questões realmente difíceis contêm termos que permitem mais de uma interpretação – e, algumas vezes, somente quem elaborou a questão consegue dar a ela o sentido mais adequado.

Por fim, pelo fato de o conteúdo de Administração Pública não estar reunido em livros completos, mas ser **constituído por uma coletânea de assuntos** relacionados à matéria (artigos, revistas, teses, dissertações, livros, etc.), **muitas questões trazem opiniões pessoais de autores**, que nem sempre estão de acordo com a teoria dominante, e, em regra, não se consegue anular a questão. Nesses casos, embora a resposta contenha conceito diferente do que estamos acostumados, ela **não chega a confrontar diretamente** os conceitos já consagrados.

Nessas duas últimas situações procure ler novamente – tanto o enunciado como as alternativas. Se for questão de múltipla escolha é possível chegar à resposta por eliminatória, no entanto, se for questão estilo Cespe, em que uma errada anula uma certa, talvez a melhor escolha seja não responder a questão.

Como última recomendação peço a todos que **leiam e releiam a constituição federal seca** – ela é

a base de tudo, a partir daí tudo ficará mais fácil.

Na hora da prova, **Deus o(a) ajudará a lembrar daquilo que você estudou!** Portanto, estude com perseverança que você conquistará o cargo público com o qual sonha. Conquistar uma vaga no serviço público **só depende de você:** se você estiver disposto a estudar com dedicação e perseverança, então a vaga já é sua, trata-se apenas de uma questão de tempo!

Boa sorte a todos.

Prof. Augustinho

# Gabaritos

## 18.1: Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração (Capítulo 1)

01. E	15. C	29. A	43. E	57. C	71. D
02. C	16. B	30. E	44. E	58. C	72. D
03. B	17. D	31. D	45. C	59. C	73. C
04. C	18. C	32. C	46. E	60. E	74. E
05. C	19. D	33. C	47. C	61. C	75. B
06. E	20. B	34. B	48. E	62. C	76. E
07. C	21. D	35. D	49. E	63. E	77. C
08. E	22. B	36. B	50. C	64. C	78. C
09. C	23. C	37. D	51. C	65. D	79. C
10. C	24. C	38. C	52. C	66. C	80. C
11. C	25. E	39. E	53. C	67. C	
12. E	26. C	40. D	54. E	68. B	
13. C	27. A	41. C	55. C	69. A	
14. E	28. D	42. D	56. B	70. B	

## 18.2: Convergências e Diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada (Capítulo 2)

01. C	05. B	09. E	13. E	17. C	21. C
02. C	06. B	10. C	14. D	18. E	22. C
03. C	07. C	11. C	15. C	19. C	
04. C	08. C	12. A	16. C	20. C	

## 18.3: Modelos Teóricos de Administração Pública (Capítulo 3)

01. B	08. C	15. D	22. D	29. C	36. E
02. C	09. E	16. A	23. D	30. E	37. A
03. D	10. D	17. A	24. E	31. E	38. E
04. D	11. D	18. D	25. C	32. C	39. C
05. C	12. E	19. A	26. E	33. E	40. E
06. E	13. D	20. C	27. C	34. C	
07. C	14. E	21. B	28. C	35. C	

#### 18.4: Histórico, Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil (Capítulo 4)

01. B	14. C	27. D	40. C	53. E	66. D
02. C	15. C	28. D	41. D	54. C	67. C
03. E	16. E	29. A	42. B	55. C	68. D
04. E	17. E	30. E	43. C	56. C	69. C
05. B	18. E	31. C	44. A	57. C	70. D
06. D	19. C	32. B	45. E	58. C	71. C
07. B	20. C	33. D	46. C	59. E	72. E
08. C	21. A	34. C	47. C	60. D	
09. D	22. C	35. B	48. C	61. C	
10. B	23. D	36. B	49. E	62. D	
11. A	24. E	37. D	50. E	63. D	
12. C	25. E	38. E	51. C	64. B	
13. C	26. B	39. E	52. C	65. B	

#### 18.5: Governabilidade, Governança e Accountability (Capítulo 5)

01. D	07. D	13. C	19. C	25. C	31. C
02. A	08. C	14. C	20. A	26. C	32. C
03. E	09. C	15. C	21. E	27. C	
04. D	10. C	16. E	22. C	28. C	
05. E	11. C	17. C	23. E	29. C	
06. D	12. C	18. D	24. C	30. C	

#### 18.6: TI, SI, Governo Eletrônico e Transparência (Capítulo 6)

01. B	08. E	15. C	22. C	29. E	36. E
02. D	09. A	16. E	23. C	30. C	37. E
03. B	10. E	17. C	24. C	31. C	38. B
04. B	11. E	18. D	25. C	32. E	39. C
05. C	12. B	19. E	26. E	33. E	40. C
06. C	13. A	20. E	27. C	34. E	
07. E	14. B	21. C	28. C	35. E	

#### 18.7: Comunicação e Redes (Capítulo 7)

01. D	08. C	15. B	22. C	29. E	36. C
02. E	09. E	16. A	23. C	30. C	37. D
03. B	10. E	17. E	24. E	31. C	38. E

04. D	11. C	18. C	25. E	32. C	39. E
05. C	12. C	19. C	26. C	33. C	40. C
06. E	13. C	20. C	27. E	34. C	
07. C	14. D	21. C	28. C	35. C	

### 18.8: Novas Tecnologias Gerenciais: Aplicação e Impacto nas Organizações (Capítulo 8)

01. C	08. A	15. C	22. E	29. C	36. E
02. C	09. E	16. E	23. C	30. C	37. C
03. C	10. D	17. E	24. C	31. C	38. C
04. C	11. E	18. E	25. E	32. B	39. C
05. B	12. D	19. C	26. E	33. C	40. D
06. B	13. C	20. C	27. E	34. C	
07. C	14. A	21. E	28. C	35. C	

### 18.9: Qualidade (Capítulo 9)

01. C	08. A	15. C	22. C	29. C	36. C
02. E	09. D	16. C	23. E	30. E	37. E
03. E	10. C	17. E	24. E	31. C	38. E
04. D	11. D	18. D	25. C	32. C	39. C
05. B	12. E	19. E	26. C	33. E	40. C
06. C	13. C	20. D	27. C	34. C	
07. E	14. C	21. D	28. E	35. C	

### 18.10: O Cliente na Gestão Pública e a Excelência em Serviços Públicos (Capítulo 10)

01. B	08. E	15. E	22. E	29. C	36. C
02. E	09. C	16. E	23. C	30. C	37. E
03. E	10. E	17. E	24. C	31. C	38. E
04. D	11. C	18. C	25. C	32. C	39. C
05. C	12. E	19. C	26. C	33. E	40. C
06. C	13. E	20. C	27. C	34. E	
07. E	14. E	21. E	28. C	35. C	

### 18.11: Gestão por Resultados (Capítulo 11)

01. C	07. B	13. C	19. C	25. E	31. C
02. C	08. C	14. C	20. C	26. E	32. E
03. E	09. A	15. C	21. A	27. E	33. E

04. C	10. E	16. C	22. B	28. E	34. E
05. C	11. C	17. C	23. E	29. E	35. C
06. D	12. E	18. C	24. E	30. C	

### 18.12: Gestão Pública Empreendedora (Capítulo 12)

01. D	06. E	11. E	16. E	21. C
02. C	07. E	12. C	17. C	22. E
03. E	08. E	13. C	18. C	23. D
04. E	09. C	14. C	19. C	24. C
05. C	10. D	15. E	20. C	25. C

### 18.13: Ciclo de Gestão do Governo Federal (Capítulo 13)

01. C	10. D	19. C	28. D	37. E
02. E	11. A	20. C	29. D	38. E
03. B	12. A	21. E	30. C	39. E
04. D	13. C	22. C	31. D	40. C
05. E	14. E	23. A	32. E	41. E
06. C	15. C	24. C	33. C	42. E
07. C	16. C	25. B	34. E	43. E
08. C	17. E	26. D	35. E	44. C
09. D	18. C	27. C	36. C	45. B

### 18.14: Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e Bsc (Capítulo 14)

01. E	10. B	19. C	28. C	37. C	46. C
02. E	11. C	20. C	29. C	38. C	47. E
03. C	12. C	21. C	30. E	39. E	48. B
04. C	13. E	22. C	31. E	40. C	49. E
05. E	14. A	23. B	32. C	41. E	50. B
06. E	15. C	24. E	33. C	42. C	51. D
07. C	16. E	25. E	34. C	43. C	52. D
08. A	17. C	26. C	35. C	44. C	53. C
09. E	18. E	27. C	36. C	45. C	

### 18.15: Gestão de Projetos, Gestão de Processos e Gestão de Contratos (Capítulo 15)

#### Gestão de Projetos

01. E	06. A	11. C	16. E	21. E
-------	-------	-------	-------	-------

02. C	07. E	12. C	17. C	22. C
03. A	08. E	13. C	18. E	23. D
04. D	09. C	14. C	19. E	24. E
05. E	10. C	15. C	20. E	25. C

#### Gestão de Processos

01. C	06. C	11. C	16. C	21. C
02. E	07. C	12. E	17. D	22. C
03. E	08. C	13. C	18. C	23. C
04. C	09. E	14. D	19. E	24. C
05. C	10. C	15. C	20. C	25. C

#### Gestão de Contratos

01. E	06. C	11. E	16. C	21. E	26. E
02. C	07. E	12. C	17. E	22. B	27. C
03. E	08. C	13. E	18. E	23. C	28. A
04. E	09. E	14. E	19. C	24. C	29. B
05. E	10. C	15. E	20. D	25. A	30. B

#### 18.16: Noções de Políticas Públicas (Capítulo 16)

01. B	07. D	13. D	19. E	25. C	31. C
02. A	08. B	14. B	20. B	26. C	32. E
03. C	09. A	15. E	21. A	27. E	
04. C	10. C	16. D	22. E	28. C	
05. D	11. C	17. B	23. E	29. E	
06. A	12. E	18. E	24. C	30. C	

#### 18.17: Controle da Administração Pública (Capítulo 17)

01. D	10. B	19. C	28. E	37. E	46. C
02. B	11. E	20. A	29. A	38. E	47. E
03. E	12. E	21. C	30. E	39. E	48. C
04. B	13. E	22. E	31. D	40. E	49. C
05. C	14. C	23. A	32. C	41. C	50. C
06. C	15. C	24. D	33. 11233	42. E	
07. C	16. C	25. D	34. E	43. C	
08. E	17. C	26. D	35. D	44. C	
09. D	18. E	27. B	36. C	45. C	



# Bibliografia

- ABRAMOVAY, Ricardo. “A rede, os nós, as teias: tecnologias alternativas na agricultura.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, nov.-dez. 2000.
- ABRUCIO, Fernando L. “O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.” In: Caderno Enap, nº 10, 1997.
- \_\_\_\_\_. “Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.” In: Revista de Administração Pública, nº 41, 2007.
- \_\_\_\_\_. “Os desafios da administração pública gerencial no contexto brasileiro.” In: Revista Reforma Gerencial-Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1999.
- AKATSU, Luiz; PINHO, José A.G. “Sociedade da informação, accountability e democracia delegativa: investigação em portais de governo no Brasil.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2002.
- ALBRECHT, Karl. Revolução nos serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ALBUQUERQUE, Claudiano; MEDEIROS, Marcio; FEIJÓ, Paulo H. Gestão de finanças públicas, 2ª ed. Brasília: Cidade, 2008.
- ALMEIDA, Martinho I.R. de. Manual de Planejamento Estratégico, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Patrícia R. A gestão da comunicação na sociedade da informação: o caso de uma Agência Reguladora. Dissertação. UFRJ, 2005.
- AMARAL, Marcelo S. Accountability, governo local e democracia: investigação em portais municipais do estado da Bahia. Dissertação. UFBA, 2007.
- AMORIM, Sônia Naves David. “Ética na esfera pública: a busca de novas relações Estado/Sociedade.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jun. 2000.
- ANDION, Carolina. “Análise de redes e desenvolvimento local sustentável.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2003.
- ANDION, Maria C.; FAVA, Rubens. Caderno Gestão Empresarial. Curitiba: FAE, 2002.
- ANDRADE, Jackeline A. “Redes de atores: uma nova forma de gestão das políticas públicas no Brasil?” In: Gestão & Regionalidade, nº 64, mai.-ago. 2006.
- ANDRADE, Nilton de A.; AGUILAR, Adélia M. de; MORAIS, Eduardo M. de; PEREIRA, Robison C.M.; FONSECA, Viviani R. Planejamento Governamental para Municípios, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANEEL. Manual de Gestão de Processos Organizacionais, 2010.
- Brasil. Lei no 8.666 de 21.06.1993 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos.
- \_\_\_\_\_. PPA 2012-2015, Mensagem presidencial e anexos. Disponível em: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br) acesso em 01 set. 2011.
- \_\_\_\_\_. Manual de orientação para elaboração do PPA 2012-2015. Disponível em: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br) acesso em 01 set. 2011.
- ANSELL, Chris. The Networked Polity: Regional Development in Western Europe. Governance, 2000.
- \_\_\_\_\_. “Sociology of Governance.” In: Mark Bevir (org.). Encyclopedia of Governance v.1.

- Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- ARAUJO, Vinícius de C. “A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho.” In: Texto Enap, 2002.
- ARAUJO, Wagner F.G.; GOMES, Marco P.S. “Governança eletrônica na América Latina: Podemos esperar uma democracia eletrônica?” In: Núcleo de estudos do empresariado, instituições e capitalismo. Rio de Janeiro, 2006.
- AVRITZER, Leonardo. Woodrow Wilson Center. Participatory Governance: Strengthening Democracy in Brazil. The Brazil Project. Washington: Woodrow Wilson Center. 2006.
- BAKVIS, Herman; JUILLET, Luc. “O desafio horizontal: ministérios setoriais, órgãos centrais e liderança.” In: Caderno Enap nº 27, 2004.
- BANDEIRA DE MELLO. Celso A. Curso de direito administrativo. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- BIRKLAND, Thomas. An Introduction to the Policy Process: Theories, Concepts, and Models of Public Policy Making. 3rd ed. Armonk: M.E. Sharpe, Inc., 2010.
- BOBBIO, Norberto. A teoria das formas de governo, 2ª ed. Brasília: Universidade de Brasília, 1981.
- \_\_\_\_\_. Estado, governo e sociedade: por uma teoria geral da política, 4ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- \_\_\_\_\_. MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de política. 11ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.
- BONILLA, Maria Helena. “O Brasil e a alfabetização digital.” In: Jornal da Ciência, Rio de Janeiro, 13 abr. 2001.
- BOUER, Ruy; CARVALHO, Marly M. Metodologia singular de gestão de projetos. Departamento de Engenharia da Produção, USP, 2005.
- BOURGON, Jocelyn. “Strengthening Our Policy Capacity.” In: Rethinking Policy: Strengthening Policy Capacity. Gatineau: Canadian Centre for Management Development, 1996.
- BOYADJIAN, João P.B. A importância da abordagem de projetos, Visando a Implementação de Estratégias Organizacionais. Dissertação, USP, 2008.
- BRAGA, Lamartine V.; ALVES, Welington S.; FIGUEIREDO, Rejane M. C.; SANTOS, Rildo R. “O papel do governo eletrônico no fortalecimento da governança do setor público.” In: Revista do Serviço Público. Brasília, Enap, jan.-mar. 2008.
- BRASIL. “Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.” Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 2 jan. 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. “Manual de Elaboração do PPA 2008-2011.” Disponível em: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br). Acesso em: 18 abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. “Manual de Avaliação do PPA, 2008.” Disponível em: [www.planejamento.gov.br/](http://www.planejamento.gov.br/). Acesso em: 1º mai. 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. “Manual de Avaliação do PPA, 2009.” Disponível em: <http://www.sigplan.gov.br/v4/appHome/>. Acesso em: 1º mai. 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. “PPA Desenvolvimento com Inclusão Social e Educação de Qualidade.” Disponível em: [www.planejamento.gov.br](http://www.planejamento.gov.br). Acesso em: 2 jan. 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. “PAC – Programa de Aceleração do Crescimento.” Disponível em: [www.pac.gov.br](http://www.pac.gov.br). Acesso em: 1º jun. 2009.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Ciência e Tecnologia. “Portal inovação.” Disponível em: <http://www.portalinovacao.mct.gov.br/pi/>. Acesso em: 3 set. 2009.
- BRESSER PEREIRA, Luiz C. “A reforma gerencial do Estado de 1995.” Revista de Administração

- Pública, v. 34, 2000.
- \_\_\_\_\_. “Reforma da gestão e avanço social em uma economia semiestagnada.” Revista de Administração Pública, v. 38, 2004.
- \_\_\_\_\_. “Réplica: comparação impossível.” Revista de Administração de Empresas, v. 45, 2005.
- \_\_\_\_\_. “Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jan.-mar. 2002.
- \_\_\_\_\_. “Burocracia pública e Estado no Brasil.” In: Revista Eletrônica. Salvador: IBDP, set.-nov. 2007.
- \_\_\_\_\_. “Do Estado patrimonial ao gerencial.” In: SACHS, Ignacy; PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge. (orgs.). Brasil: Um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.
- BROOKS, Stephen. Public Policy in Canada: An Introduction. Toronto: McClelland and Stewart, 1989.
- CANADA SCHOOL OF PUBLIC. “Service – cartilha da gestão do conhecimento no serviço público.” Caderno Enap nº 30, 2006.
- CAPELLA, Cláudia N. Formação da agenda governamental: perspectivas teóricas. Apresentado no GT Políticas Públicas do XXIX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu-MG, outubro, 2005.
- CARDOSO, Onésimo de O. “Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, nov.-dez. 2006.
- CARNEIRO, Carla B.L. “Conselhos de políticas públicas: desafios para sua institucionalização.” Revista de Administração Pública, v. 36, n. 2. pp. 277-292, 2002.
- CARVALHO, Jose M. “Mandonismo, Coronelismo, Clientelismo: Uma Discussão Conceitual.” Simpósio sobre “Nation-Building in Latin America: Conflict Between Local Power and National Power in the Nineteenth Century.” Holanda, 1995. Disponível em 1997 em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52581997000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0011-52581997000200003&script=sci_arttext).
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.
- CAVALCANTE, Pedro L. “Programa Bolsa Família: descentralização, centralização ou gestão em redes?” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jan.-mar. 2009.
- CERTO, Samuel C. Administração moderna, 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública, 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- CNJ, Gestão estratégica com o uso do BSC, Curso, 2012.
- COELHO, Espartaco M. “Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jan.-jun. 2004.
- COSTA, Alessandra M.; BARROS, Denise F.; MARTINS, Paulo E.M. “Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2008.
- COSTA, Frederico Lustosa da. “Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública; 200 anos de reformas.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, set.-out. 2008.
- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA. “Fundação Nacional da Qualidade.” Disponível em: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br). Acesso em: 1º dez. 2009.
- CRUZ, Tadeu. Business Process Management. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- DANEKE, Gregory A.; STEISS, Alan W. “Planning and Policy Analysis for Public Administrators.” In: John W. Sutherland (org.). Management Handbook for Public Administrators. New York: Van Nostrand and Reinhold Company, 1978.
- DAVENPORT, Thomas H. Reengenharia de processos – como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

- \_\_\_\_\_. PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1998.
- DECRETO N<sup>o</sup> 6.017/2007. Regulamenta a Lei n<sup>o</sup> 11.107, de abril de 2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos.
- DECRETO N<sup>o</sup> 6.932/2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a Carta de Serviços ao Cidadão e dá outras providências.
- DECRETO-LEI N<sup>o</sup> 200/1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa.
- DECRETOS NOS 2.487 E 2.488/1998. Dispõem sobre a qualificação de autarquias e fundações como Agências Executivas, estabelecem critérios e procedimentos para a elaboração, acompanhamento e avaliação dos contratos de gestão e dos planos estratégicos de reestruturação e de desenvolvimento institucional das entidades qualificadas e dá outras providências.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Z. Direito Administrativo. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DICIONÁRIO AURÉLIO. 3<sup>a</sup> ed., rev. e atual. Curitiba: Positivo, 2004.
- DIGGINS, John Patrick. Max Weber: a política e o espírito da tragédia. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- DIMOCK, Marshall E. Filosofia da Administração. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1968.
- DINIZ, Eduardo H.; BARBOSA, Alexandre F.; JUNQUEIRA, Álvaro R.B.; PRADO, Otavio. “O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, jan.- fev. 2009.
- DINSDALE, Geoff; MARSON, D.B.; SCHMIDT, Faye; STRICKLAND, Teresa. “Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros.” In: Caderno Enap, n<sup>o</sup> 20, 2000.
- DINSMORE, C.; CAVALIERI, A. Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: QualityMark, 2011.
- DRUCKER, Peter. A sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DYE, Thomas R. Understanding Public Policy. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1972.
- ENOKI, Cesar. Gestão de processos de negócio. Dissertação Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2006.
- ETZIONI, A. “Mixed-Scanning: uma terceira abordagem em tomada de decisão.” In: Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Heidemann, Francisco G.; Salm, José Francisco (orgs.). Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2009.
- FADEL, Marianella A.V.; REGIS FILHO, Gilsée I. “Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, jan.-fev. 2009.
- FARAH, Marta F. S. “Parcerias, novos arranjos institucionais e políticas públicas no nível local de governo.” Revista de Administração Pública, v. 35, 2001.
- FERNANDES, Jorge U. J. Contrato administrativo. 3 ed. Belo Horizonte: Fórum, 2008.
- FERRER, Florência; SANTOS, Paula. E-government TI – o governo eletrônico no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2004.
- FIABANE, Danielle F. Controle social: um novo frame nos movimentos sociais. Tese, FGV, São Paulo, 2011.
- FNQ. Caderno compromisso com a excelência: processos, 2008.
- FORTIS, Martín F. de A. “Orçamento orientado a resultados (OOR): resgate da efetividade das políticas governamentais como instrumento de fortalecimento da democracia.” In: Revista do

- Serviço Público. Brasília: Enap, abr.-jun. 2009.
- FREITAS, Vinicius P. de; CARDOSO, Ricardo L.; AQUINO, Andre C.B. de; REIS JUNIOR, Rômulo C. dos. “Mensuração de desempenho em organizações públicas: o caso da Secretaria da Fazenda do RS.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jul.-set. 2009.
- FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas, n.21. 2000.
- GAETANI, Francisco. “O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, out.-dez. 2003.
- GARCES, Ariel; SILVEIRA, José P. “Gestão pública orientada para resultados no Brasil.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, out.-dez. 2002.
- Gerton, Larry N. Public Policy Making: Process and Principles. 3rd. ed. Armonk: M.E. Sharpe, 2010.
- GESPÚBLICA. Guia de gestão de processos de governo. maio, 2011.
- GOLDBACH, Airtton S. Gestão de Contratos. Monografia, Faculdades Bagosi, Curitiba, 2010.
- GOMES, Fábio G. “Conflito social e Welfare State: Estado e desenvolvimento social no Brasil.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, mar.-abr. 2006.
- GOMES, Wagner O. Gestão de projetos. Dissertação, Unicamp, 2004.
- GRANJEIRO, J. Wilson. Administração Pública, 12<sup>a</sup> ed. Brasília: Westcon, 2006.
- GRIMAS, Washington. Gestão de processos de negócios. Manual com 113 p. registrado como propriedade intelectual do autor, 2008.
- GRIN, Eduardo J. “Governança participativa, eficácia gerencial e legitimidade política nos governos locais.” In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires: nov. 2008.
- Ham, Christopher; Hill, Michael James. The Policy Process in the Modern Capitalist State. Brighton: Wheatsheaf, 1984.
- HAMMER, Michael. Além da reengenharia – como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HUNTRESS, J. The Current State of BPM Technology. XXVII Encontro Nacional da Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, outubro de 2007.
- JACOBI, Pedro. “Meio ambiente e redes sociais: dimensões intersetoriais e complexidade na articulação de práticas coletivas.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, nov.-dez. 2000.
- \_\_\_\_\_. “Articulação social para enfrentar a exclusão digital.” Revista Política & Sociedade, n.1, 2002.
- JANN, Werner; REICHARD, Christoph. “Melhores práticas na modernização do Estado.” Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jul.-set. 2002.
- JARDIM, José M. “A face oculta do Leviatã: gestão da informação e transparência administrativa.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jan.-mar. 2008.
- JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, 14<sup>a</sup> ed, Dialética, 2010.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização orientada à estratégia. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2001.
- \_\_\_\_\_. Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- KERZNER, H. Gestão de Projetos: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

- KINGDON, John W. *Agendas, Alternatives and Public Policies*. 2ª ed. New York: Harper Collings College Publishers, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Juntando as coisas*. In: FERRAREZI, E.; SARAVIA E. (orgs.). *Políticas Públicas; coletânea*, vol. 1. Brasília: ENAP, 2006.
- KOTLER, Philip, *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Administração de marketing*. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LABRA, Maria Eliana. “Análise de políticas, modos de policy-making e intermediação de interesses: uma revisão.” In: *Revista Saúde Coletiva*, 1999.
- LASSWELL, Harold D. *The Decision Process: Seven Categories Of Functional Analysis*. Maryland: College Park, Bureau of Governmental Research, College of Business and Public Administration, University of Maryland, 1956.
- \_\_\_\_\_. *A Pre-View of Policy Sciences*. New York: Elsevier Publishing, 1971.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.
- LEI Nº 11.107, DE ABRIL DE 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências.
- LEI Nº 9.637, DE MAIO DE 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.
- LEI Nº 9.790, DE MARÇO DE 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de Direito Privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências.
- LEMONS, Carlos E.H.F. de. “Controle social exercido através da denúncia no âmbito do TCE TI – RJ.” *Dissertação*. FGV-RJ, 2008.
- LIMA JÚNIOR, Olavo B. “As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos.” In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: Enap, 1998.
- LORIGADOS, Wilson B.; LIMA, Fernanda T.; SANCHEZ, Alessandra. *Administração Pública, planejamento e gestão*. São Paulo: Pró-Concursos, 2003.
- MARCH, James G. ; OLSEN, Johan P. “Elaborating the New Institutionalism.” In: R. A. W. Rhodes; Sarah A. Binder e Bert A. Rockman (orgs.). *The Oxford Handbook of Political Institutions*. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- MARQUES JUNIOR, Luiz J. ; PLONSKI, Guilherme A. *Gestão de projetos em empresas no Brasil*, Artigo, 2009.
- MARSHALL, T. H. *Cidadania, classe social e status*. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.
- MARTINS, Luciano. “Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil: uma visão geral.” Brasília: In: *Caderno Enap*, nº 8, 1997.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à Administração*, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Teoria geral da Administração*, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEDEIROS, Paulo H.R.; GUIMARÃES, Tomas de A. “Contribuições do governo eletrônico para a reforma administrativa e a governança no Brasil.” In: *Revista do Serviço Público*. Brasília: Enap, out.-dez. 2005.
- MEIRELLES, Hely L. *Direito Administrativo brasileiro*. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.
- MELLO, Celso Antonio Bandeira de. *Curso de Direito Administrativo*, 18ª ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MÉNY, Yves ; THOENING, Jean-Claude. *Politiques publiques*. Paris: Presses Universitaires de

- France, 1989.
- MISOCZKY, Maria C. “Redes e hierarquias: uma reflexão sobre arranjos de gestão na busca da equidade em saúde.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, mar.-abr. 2003.
- MORAES, Alexandre. Direito Constitucional, 26. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MOREIRA, Valéria L. “A qualidade do atendimento e os serviços prestados.” Dissertação, UEA/FGV, 2008.
- MOTA, Ana C.Y.H.A. Accountability no Brasil: os cidadãos e seus meios institucionais de controle dos representantes. Tese, USP, 2006.
- MOTTA, Fernando P. ; BRESSER-PEREIRA, L.C. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Thomson, 1980.
- NELSON, R. “Uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais.” In: Revista de Administração de Empresas. SCIELO, out.-dez. 1984.
- NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.
- O’DONNELL, Guillermo. Accountability horizontal e novas poliarquias. São Paulo: Lua Nova, nº 44, 1998.
- OGASSAWARA, Christiane H.T. “Balanced Scorecard e o modelo de excelência da gestão da Fundação Nacional da Qualidade.” Dissertação; UFPR, 2009.
- OLIVEIRA, Daniela P.W. Políticas públicas de fomento à leitura: agenda governamental, política nacional e práticas locais. Dissertação, FGV-SP, 2011.
- OLIVEIRA, Djalma P.R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas, 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OSORIO, Vera L.T. “Utilização do Balanced Score Card no aperfeiçoamento da Administração Pública gerencial.” Dissertação, UFRGS, 2003.
- PAES DE PAULA, Ana Paula. “Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social.” Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 1. 2005.
- PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. Process Management Tasks. XXVII Encontro Nacional da Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, outubro de 2007.
- PALUDO, Augustinho V. ; PROCOPIUCK, Mario. Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático. São Paulo: Atlas, 2011.
- PAULO, Vicente; ALEXANDRINO, Marcelo. Direito Administrativo descomplicado, 19ª. ed. São Paulo: Método, 2011.
- PEDROSO, Marcelo C. Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde. Tese, USP, 2010.
- PEREGRINO, Fernando O. F. A Nova Administração Pública no Brasil (1995/2009). Dissertação, UFRJ, 2009.
- PEREIRA, José Matias. Finanças públicas: a política orçamentária no Brasil. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. Curso de Administração Pública. São Paulo: Atlas, 2009.
- PEREIRA, Marco A. Gestão Estratégica. Curso de Gestão Voluntária, 2009.
- PESSOA, Eliana; OLIVEIRA, Kelly C.N. “Perfil intraempreendedor: um estudo inicial em funcionários da Infraero-sede.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, out.-dez. 2006.
- PINHO, José A.G. “Investigando portais de Governo Eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, maio-jun. 2008.
- PINHO, José Antonio G.; IGLESIAS, Diego M. ; SOUZA, Ana C. “Portais de governo eletrônico nos Estados no Brasil: muita tecnologia e pouca democracia.” In: Seminário Sociedade da informação, democracia, governo eletrônico no Brasil: limites, possibilidades e avanços. Salvador:

- Fundação Luis Eduardo Magalhães, 2006.
- PINTO, Surama C.S. “Revisitando ‘velhas’ questões: coronelismo e clientelismo na primeira República brasileira.” Dissertação, UFRJ, 1997.
- PMBOK. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 3ª. ed. PMI, 2004; 4ª ed. PMI, 2008.
- POLÍTICAS PÚBLICAS, Coletânea – Volume 1, Organizadores: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi, Brasília, ENAP, 2007.
- POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. “Avaliando reformas da gestão pública: uma perspectiva internacional.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, jul.-set. 2002.
- PORTNEY, Stanley. Gerenciamento de projetos para leigos, 2ª.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PRADO, D. Gerenciamento de projetos nas organizações, v. I. Belo Horizonte: FDG, 2000.
- PRADO, Otávio. Governo eletrônico, reforma do Estado e transparência. Tese, FGV, São Paulo, 2009.
- PROCOPIUCK, Mario; FREY, Klaus. Redes de políticas públicas e de governança e sua análise a partir da websphere analysis. 31º Encontro Anual 2007. Caxambu: ANPOCS – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais, 2007.
- \_\_\_\_\_. Políticas públicas e fundamentos da Administração Pública: análise e avaliação: governança e redes de políticas, administração judiciária. São Paulo: Atlas, 2013.
- PROMON, Business & Technology Review. Gerenciamento de Projetos. Encarte com 28 p. São Paulo, 2008.
- QUINN, James Brian. Strategic Change: “Logical Incrementalism.” Sloan Management Review, v. 20, 1978.
- RAMOS, Mozar de. Fatores críticos na implantação da gestão estratégica de processos: estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Paraná. Dissertação, Universidade Católica do Paraná, 2011.
- REZENDE, Denis A. “Planejamento de informações públicas municipais: sistemas de informação e de conhecimento, informática e governo eletrônico integrados aos planejamentos das prefeituras e municípios.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, maio-jun. 2007.
- ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROCHA, Heber Silveira. Juventude e políticas públicas: formação de agenda, elaboração de alternativas e embates no governo Lula. Dissertação, FGV-SP, 2012.
- RODRIGUES FILHO, José; GOMES, Natanael P. “Tecnologia da informação no Governo Federal.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, jan.-fev. 2004.
- RODRIGUES, Eduardo S. PPA 2004-2007. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires: nov. 2008.
- ROSA, Altair; FREY, Klaus; PROCOPIUCK, Mario. “Redes virtuais de governança ambiental: análise de uma websphere ambiental a partir da cidade de Curitiba.” Revista Tecnologia e Sociedade, v. 5. 2007.
- RUA, Maria das Graças. Políticas públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- RUEDIGER, Marco A. “Governança democrática na era da informação.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, FGV, nov.-dez. 2003.
- SANCHES, Osvaldo M. Dicionário de orçamento, planejamento e áreas afins. 2ª ed. Brasília: Prisma, 2004.
- SANTANA JUNIOR, Jorge J. B. “Transparência fiscal eletrônica.” Dissertação. UNB, 2008.

- SCHIAR, L.B.H.P; DOMINGUES, L. Organizações voltadas para processos. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: Enegep, 2002.
- SENTANIN, O.F. Gestão por processos de negócios. Dissertação, Universidade de São Carlos-SP, 2004.
- SERPRO. Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo, 2011.
- SHINGO, Shigeo. A Revolution in Manufacturing. Artigo, 1995.
- SHOMMER, Paula Chies. “Gestão pública no Brasil. Notícias do teatro de operações.” Revista de Administração de Empresas, v. 43, 2005.
- SILVEIRA, Henrique F.R. da. “Organizações virtuais no Setor Público: uma nova abordagem.” In: Revista do Serviço Público. Brasília: Enap, out.-dez. 2005.
- SIQUEIRA, Moema M. de. “Redes sociais na gestão de serviços urbanos.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, nov.-dez. 2000.
- SMITH, Andy. “Public Administration.” In: Mark Bevir (org.). Encyclopedia of Governance v. 1. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.
- SMITH, H.; FINGAR, P. Business Process Management. Artigo, 2003.
- SNELL, Batemann. Administração: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- STEINMO, Sven. “The New Institutionalism.” In: CLARK, Barry; FOWERAKER, Joe (orgs.). The Encyclopedia of Democratic Thought. London: Routledge, 2001.
- TEIXEIRA JÚNIOR, Francisco; OLIVEIRA, Francisco C. Influência da tecnologia da informação na cultura organizacional. Curitiba, 2003. Anais do XXVII encontro anual da ANPAD, Atibaia, 2003.
- THIRY-CHERQUES, Hermano R. “Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, jul.-ago. 2009.
- TORREÃO, Paula G.B.C. Ambiente inteligente de aprendizado para educação em gerenciamento de projetos. Dissertação, Ufpe, 2005.
- TORRES, Marcelo D. de F. Estado, democracia e Administração Pública no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TREVISAN, Andrei P.; BELLEN, Hans M.V. “Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção.” In: Revista do Serviço Público. Enap, mai.-jun.2008.
- Tude, João M. “Conceitos gerais de políticas públicas.” In: Tude, João Martins; Ferro, Daniel Dos Santos; Santana, Fábio Pablo (orgs.). Curso de políticas públicas para smartphome e tablet. Curitiba: Editora IESD, 2010.
- VALLADARES, Vladimir. Gestão de processos garante diferencial competitivo. Artigo, 2008.
- VARGAS, Ricardo V. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.
- VILLAS, Marcos V; MACEDO-SOARES, T. D.A. “A influência das redes de alianças estratégicas sobre a tecnologia de informação e comunicação.” In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV, set.-out. 2008.
- WALDO, Dwight. Problemas e aspectos da administração pública. São Paulo: Pioneira, 1966.
- WEBER, Max. Ciência e política. São Paulo: Martin Claret, 2005.
- \_\_\_\_\_. O político e o cientista. Lisboa: Editorial Presença, 1973.
- \_\_\_\_\_. Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

# Notas

## Capítulo 1

1 O Estado moderno substituiu o Estado absolutista medieval. Trouxe ordem, unidade, racionalização e a separação da propriedade pública em relação à privada.

2 Os Estados podem ser simples ou compostos: **simples** é o Estado Unitário que apresenta apenas uma esfera central de governo; **compostos** são os Estados Federados (poder repartido/descentralizado); a Confederação (união de estados soberanos); a União Real e a União Pessoal (precária).

3 O código prussiano de 1794 já apresentava um sistema de proteção social. Bismarck o aperfeiçoou e o utilizou para implantar o Sistema de Bem-estar na Alemanha.

4 Nesse sentido, Michel Crozier, Samuel Huntington, Joji Watanuki, apud José Negrão (2002): “A ingovernabilidade está no excesso de democracia e no excesso de igualdade, que tende a deslegitimar a autoridade e os líderes”.

5 Mesmo garantidas pela CF/1988, o Estado encontrava-se sem recursos para implementar essas políticas de bem-estar.

6 São características **diferenciadoras** entre o presidencialismo e o parlamentarismo: no parlamentarismo o chefe de Estado e o de Governo são pessoas diferentes; não há prazo fixo para os mandatos; e há maior colaboração entre os poderes Legislativo e Executivo.

7 No Brasil, **a eleição presidencial pode ocorrer de forma indireta**, se houver vacância dos cargos de Presidente e Vice-Presidente da República, conforme art. 81, § 1º: ocorrendo a vacância nos últimos dois anos do período presidencial, a eleição para ambos os cargos será feita trinta dias depois da última vaga, **pelo Congresso Nacional**, na forma da lei.

8 Inspirado em Vicente Paulo & Marcelo Alexandrino, 2011. Em sentido oposto, a **Monarquia** caracteriza-se pela hereditariedade, vitaliciedade e ausência do dever de prestar contas.

9 Para Vicente Paulo e Marcelo Alexandrino, 2011, se a entidade da administração indireta estiver vinculada ao Poder Legislativo ou Judiciário, a estes compete a iniciativa de criação/extinção.

10 Sobre o assunto, ver Caderno Mare nº 09 e Decretos nºs 2.487 e 2.488/1998.

11 Trata-se de um termo novo denominado **Fundação Autárquica**, aplicável quando a Fundação **Pública** é criada pela lei. No entanto, **prevalece o entendimento** de que as fundações são autorizadas por lei – e não criadas por ela. Para concursos, observe o entendimento da banca, pois as duas vertentes encontram amparo: a primeira na doutrina e jurisprudência, e a segunda na Constituição Federal.

12 Instituído pela Lei nº 11.107/2005 e regulamentado pelo Decreto nº 6.017/2007.

13 Veja a questão 79, em que o Cespe/2010 utiliza a outorga com o mesmo sentido que, junto com Hely L.Meirelles, defendemos.

14 A Lei nº 8.987/1995 trata das concessões e permissões de serviços públicos.

## Capítulo 3

15 Utilizamos o termo “soberano” para designar a maior autoridade do Estado no exercício do poder, que num passado mais distante corresponde à figura do rei.

16 Conteúdo extraído do Pdrae – Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, 1995.

17 Compiladas de Weber (1966); Hall (1966); Weber (1973); Diggins (1999); Lorigados, Lima e Sachez, (2003); Weber (2005), com diversas adaptações.

18 Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995: conteúdo ora reescrito, ora transcrito. Os destaques e negritos são nossos.

## Capítulo 4

1 Provavelmente Bresser-Pereira afirmara não haver mudanças em relação ao Estado patrimonial e aos estamentos, que também não mudaram.

2 Tratava-se de movimentos sociais tímidos, não relacionados a sindicatos ou a movimentos políticos.

**3 A crise de 1929.** A produção industrial e agrícola americana teve altas taxas de crescimento no início do século XX, **fazendo dos EUA o país mais rico do planeta** – o que provocou uma euforia capitalista que continuou alguns anos após a primeira guerra mundial, com muito capital especulativo sendo negociado na bolsa de Nova York. A partir da década de 20 várias nações européias se recuperaram da 1ª Guerra Mundial e reconstruíram suas indústrias, passando a importar menos/não importar produtos americanos. A queda nas exportações gerou aumento nos estoques e desconfiança nos investidores que correram para a bolsa tentando vender suas ações, **mas não havia quem as comprasse** – o preço das ações despencaram e muitas perderam completamente o valor. Centenas de pessoas empobreceram da noite para o dia, um grande número de empresas faliu e houve milhões de desempregados. **A crise se tornou mundial** pela queda no consumo americano e pela suspensão ou redução drástica das importações (que reduzia a produção e gerava desemprego em outras nações). **No Brasil**, ao mesmo tempo que provocou a crise do café (redução das importações), **incentivou o investimento na produção industrial**, ajudando a alavancar o processo de desenvolvimento nacional.

**4** Criado em 1936 com o nome de Conselho Federal do Serviço Público Civil – transformado em 1938 no Departamento Administrativo do Serviço Público – Dasp.

**5** Nesse ponto, concordamos com Luciano Martins, para quem essa expansão se estendeu até 1976.

**6** A figura do Coronel continuaria a existir: ele garantia seu apoio ao Governador, que confirmava o poder do Coronel perante seus rivais e lhe entregava o controle de dezenas de cargos públicos (além de outros benefícios). O Coronel distribuía esses cargos e benefícios a quem lhe conviesse, e quem os recebia, juntamente com suas famílias, **eram obrigados** a votar no candidato indicado pelo Coronel. O Coronelismo **foi enfraquecendo** na medida em que os políticos foram utilizando diretamente as práticas clientelistas; os grandes Coronéis Baianos e Gaúchos deixaram de existir, os empregos urbanos foram se multiplicando, e o Estado passou a promover políticas sociais nas áreas de saúde, educação etc.

**7** A grande maioria de autores e bancas entende que **a principal medida foi à descentralização**, mas a FCC validou questão em 2011 considerando a desconcentração como a medida principal.

**8** Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995: conteúdo ora transcrito, ora reescrito. Os destaques e negritos são nossos (quatro parágrafos).

**9** Segundo Ronaldo Nascimento (2006), foi o maior empréstimo concedido pelo BID a um país.

**10** Penso que não havia como reconhecer a crise nesse momento: acabava-se de sair da ditadura buscando encontrar na democracia a solução para os problemas e uma nação melhor para todos – como então admitir que o sonho poderia ser ruim, ou pior que a realidade antiga, à qual não queríamos retornar?

**11 A crise de 1973** foi provocada pela suspensão das exportações de petróleo pela OPEP aos países que apoiaram Israel no conflito com o Egito e a Síria (EUA, Europa e Japão). O fato provocou aumento no preço do barril de petróleo de US\$ 3 para US\$ 12. **A crise de 1979** foi provocada pela **revolução Iraniana** que substituiu a monarquia pela República Islâmica, com redução drástica da produção de petróleo em face da devastação dos campos petrolíferos – e sendo o Irã um dos maiores produtores/exportadores de petróleo, a lei da oferta e da demanda fez com que o preço do barril aumentasse novamente, agora de US\$ 12 para US\$ 26-40. **A consequência direta foi à retração na economia.** Houve desaceleração do crescimento mundial em face do encarecimento dos custos de produção, da queda no consumo, e, aumento do desemprego. Países com baixa produção de petróleo e/ou financiamentos externos foram os mais prejudicados. **No caso do Brasil**, o aumento da dívida externa e a inflação foram fatos marcantes.

**12** Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado de 1995: conteúdo ora transcrito, ora reescrito. Os complementos, destaques e negritos são nossos (cinco parágrafos).

**13** Neste caso – como em outros semelhantes –, a questão de concurso deverá especificar o autor de referência, e o aluno deverá ter conhecimento sobre o posicionamento de cada autor.

**14** Penso que Collor não tinha expectativa de se eleger presidente, e quando se viu eleito definiu uma reforma administrativa às pressas, completamente destituída de racionalidade.

**15** Até mesmo a remuneração de carreiras tradicionalmente vinculadas ao desempenho, como a de auditor da Receita Federal e as do Ciclo de Gestão, foi transformada em subsídio em 2008.

**16** Em 2011, esse percentual girava em torno de 40%.

**17** Dados disponíveis em: [www.pac.gov.br](http://www.pac.gov.br). Acesso em: 01 ago.2011.

**18** Dados disponíveis em: [www.brasil.gov.br/pac/pac-2](http://www.brasil.gov.br/pac/pac-2). Acesso em: 31/03/2010.

**19** Fonte: PPA 2012-2015, divulgado em 31 de agosto de 2011.

**20** Penso que **o jeitinho brasileiro está favorecendo a impunidade**, e esta, incentivando a corrupção. Faço minhas as palavras do **Senador Pedro Simon** pronunciadas no Senado Federal: diante da corrupção dos últimos anos, a que envolveu o governo Collor de Mello, culminando com seu impeachment, seria enviada para um juizado de pequenas causas!

## Capítulo 6

**39** O termo mais utilizado atualmente é TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação –, porém, como abordamos o assunto Comunicação em outro capítulo, preferimos tratar aqui apenas de TI.

**40** Francisco Teixeira Junior e Francisco Oliveira (2003), Enrico Polloni (2000), Antonio Vidal (1995), Acácio Feliciano Neto

(1998), Maria Bissoli (1999).

[41](#) Matéria publicada no Caderno Enap nº 30. O Canadá foi um dos primeiros países a realizar a reforma gerencial, e suas práticas de gestão foram e são copiadas por dezenas de outros países.

[42](#) A partir desse item, o conteúdo Governo Eletrônico está apoiado na página oficial do Governo Eletrônico – reescrito e/ou transcrito – com complementos e destaques do autor.

[43](#) Penso que **o grande mal desse país – fonte para os demais males – é a questão da impunidade**. Penso que a **impunidade incentiva a corrupção**. Penso que, se as leis fossem mais bem elaboradas (sem “brechas”) e o Judiciário efetivamente condenasse de maneira imparcial os servidores, políticos e poderosos que são corruptos/criminosos, este nosso Brasil seria bem melhor, e haveria menos desigualdades sociais e melhores condições de vida para todos.

## Capítulo 7

[44](#) Adaptado de Idalberto Chiavenato e Philip Kotler.

[45](#) Somos da opinião que a comunicação política ou de marketing não é pública, visto que não atende aos interesses públicos, mas aos interesses específicos de políticos (governantes ou não).

[46](#) Encontra-se na página do GesPública diversos fóruns e tópicos em discussão, nas várias áreas de interesse da gestão pública.

## Capítulo 9

[47](#) Disponível em: <http://www.qualidade.com/glos-01.htm>. Acesso em: 4 nov. 2009.

## Capítulo 10

[48](#) Os termos cliente-cidadão; cidadão-usuário e cliente-usuário são utilizados num mesmo sentido e referem-se aos destinatários dos serviços públicos.

[49](#) Adaptado de Soares, Ana apud Lorigados; Lima; Sanchez, 2003; e de Dinsdale, Geoff; Marson, D. Brian; Schmidt, Faye; Strickland, Teresa, 2000.

[50](#) Instituída em 11 de outubro de 1991, por 39 organizações, privadas e públicas, a FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é o maior centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

[51](#) Extraído do Caderno de Avaliação da Gestão Pública, do Programa de Gestão Pública e Desburocratização.

## Capítulo 11

[52](#) No capítulo Ciclo de Gestão encontra-se a descrição completa sobre o PPA – Plano Plurianual e Avaliação de Resultados.

[53](#) A Carta de Brasília (maio/2008) é uma prova irrefutável de que muito tem que ser feito quanto à gestão por resultados.

[54](#) Complementa o tema avaliação de desempenho o item 16.5.3 – Conceitos de Avaliação de Políticas Públicas.

## Capítulo 12

[55](#) No sistema orçamentário atual os gestores são “forçados” a gastar mais para receber mais recursos no ano seguinte (se gastam menos, recebem menos no ano seguinte).

[56](#) Conferência Inaugural do Fórum Brasil-França; Setembro de 2009.

## Capítulo 13

[57](#) O conceito de gestão encontra-se analisado em três dimensões na introdução do Capítulo 15.

## Capítulo 14

[58](#) Adaptado de Idalberto Chiavenato (2006), com ampliação.

[59](#) O Cespe tem considerado corretas as questões que primeiro abordam o diagnóstico estratégico para depois definir a Missão e a Visão. Também já localizei questão da Esaf nesse sentido.

[60](#) Acreditamos que tanto a análise interna como a externa são importantes e complementares: **não é possível afirmar** que uma seja mais importante que a outra.

[61](#) Disponível no portal.cjf.jus.br/cjf/banco-de-conteudos/oficinas.../upload. Acesso em: 15 dez. 2009.

[62](#) O BSC “virou moda” e todos querem ter o seu, independentemente dos custos inerentes a sua construção, ou dos resultados obtidos.

[63](#) Digo “verdadeiros” porque facilmente se pode “maquiar” resultados. Por exemplo: pode-se conseguir próximo a 100% de execução orçamentária inscrevendo valores a maior em restos a pagar (que serão cancelados/perdidos no ano seguinte) etc. Aparentemente houve “otimização” no uso dos recursos, e isso é atribuído à utilização de ferramentas como o planejamento estratégico e o BSC, quando a realidade é diferente. Também pode haver uma equipe brilhante e eficiente, que já vinha obtendo excelentes resultados – mas agora os resultados são tidos como decorrentes dessas técnicas, e não da equipe que já era competente.

[64](#) Como já vimos, os próprios Kaplan e Norton admitem a alteração ou inserção de perspectivas.

## Capítulo 15

[65](#) Esses termos confundem mesmo; 99% dos administradores não conseguem diferenciá-los. Considere o que as bancas consideram: **as bancas de concursos não diferenciam** – nem os níveis de gestão (gestão superior X área de gestão de projetos) – e nem os termos gestão e gerenciamento de projetos.

[66](#) Compiladas de Paula Torreão (2005) e Stanley Portny (2008), com ampliação.

[67](#) Nesse sentido Gray, Larson (2005), Galpin (1997), PMI (2004), Morris e Jamieson (2005).

[68](#) Elaborado pelo autor, inspirado em Prado (2000) e Wagner Oliveira (2004).

[69](#) A forma mais simples de ciclo de vida compreende as fases: inicial, intermediária e final.

[70](#) O PMI utiliza o termo “grupo de processos”, que podem conter um ou mais processos.

[71](#) Inspirado no guia PMI/PMBOK (2004 e 2008).

[72](#) Adaptado de Hammer (1994; 1997), Schiar (2002), Sentanin (2004).

[73](#) Desenvolvidas pelo autor, com utilização parcial de ideias de Armistead et al. apud Mozar Ramos (2011) e Smith e Fingar apud Cesar Enoki (2006).

[74](#) Conteúdo extraído do Guia de Gestão de Processos no Governo, GesPública, 2011, com pequenas adaptações.

[75](#) Idem.

[76](#) Compiladas de Washington Grimas (2008), Mozar Ramos (2011).

[77](#) Existe também a garantia prévia, que integra a fase de habilitação do procedimento licitatório – limitada a 1% do valor estimado para o objeto da contratação.

## Capítulo 16

[78](#) Para aprofundamento sobre planejamento e planejamento estratégico governamental, ler Paludo e Procopiuck, Atlas, 2011.

[79](#) Inputs (entradas) ou withinputs (entradas oriundas de agentes do sistema político).

[80](#) Kingdon, 1995; Cohen et al., 1972, apud Heber Rocha, 2012; Capella, 2005.

[81](#) Os momentos e o conceito inicial foram extraídos do texto ENAP: Políticas públicas, Coletânea – Volume 1, Organizadores: Enrique Saravia e Elisabete Ferrarezi (2007).

[82](#) Leia também, no Capítulo 11, item 11.4 – Avaliação de Desempenho.

[83](#) **Orgânicas** são modernas, descentralizadas, etc; **Mecanicistas** são burocráticas, hierárquicas, centralizadas etc.

## Capítulo 17

[84](#) Nesse sentido, Marcelo Alexandrino e Vicente Paulo, 2011.