

Concurso Nacional Unificado

CNU

Bloco 7 - Gestão Governamental e Administração Pública
Conhecimentos Gerais

SUMÁRIO

POLÍTICAS PÚBLICAS	9
■ INTRODUÇÃO ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS: CONCEITOS E TIPOLOGIAS	9
■ CICLOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS	10
AGENDA E MONITORAMENTO: SEUS PLANOS, PROJETOS E PROGRAMAS	10
FORMULAÇÃO	11
PROCESSOS DE DECISÃO	11
IMPLEMENTAÇÃO	11
AVALIAÇÃO	12
■ INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS POLÍTICAS EM DIREITOS HUMANOS COMO POLÍTICAS DE ESTADO	13
■ FEDERALISMO E DESCENTRALIZAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL	14
ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS SISTEMAS DE PROGRAMAS NACIONAIS.....	15
DESAFIOS DO ESTADO DE DIREITO - DEMOCRACIA E CIDADANIA	21
■ ESTADO DE DIREITO E A CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988: CONSOLIDAÇÃO DA DEMOCRACIA, REPRESENTAÇÃO POLÍTICA E PARTICIPAÇÃO CIDADÃ	21
■ DIVISÃO E COORDENAÇÃO DE PODERES DA REPÚBLICA	23
■ PRESIDENCIALISMO COMO SISTEMA DE GOVERNO	53
NOÇÕES GERAIS.....	53
CAPACIDADES GOVERNATIVAS.....	54
ESPECIFICIDADES DO CASO BRASILEIRO	54
■ EFETIVAÇÃO E REPARAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS: MEMÓRIA, AUTORITARISMO E VIOLÊNCIA DE ESTADO	54
■ PROGRAMA NACIONAL DE DIREITOS HUMANOS PNDH-3 (DECRETO Nº 7.037, DE 2009)	57
■ COMBATE ÀS DISCRIMINAÇÕES, DESIGUALDADES E INJUSTIÇAS	62
DE RENDA.....	62
REGIONAL	63
RACIAL	63
ETÁRIA.....	65

DE GÊNERO.....	65
■ DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, MEIO AMBIENTE E MUDANÇA CLIMÁTICA	65
ÉTICA E INTEGRIDADE.....	79
■ PRINCÍPIOS E VALORES ÉTICOS DO SERVIÇO PÚBLICO, SEUS DIREITOS E DEVERES À LUZ DO ARTIGO 37 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988, E DO CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL (DECRETO Nº 1.171, DE 1994)	79
■ GOVERNANÇA PÚBLICA E SISTEMAS DE GOVERNANÇA (DECRETO Nº 9.203, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2017)	90
■ GESTÃO DE RISCOS E MEDIDAS MITIGATÓRIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	93
■ INTEGRIDADE PÚBLICA (DECRETO Nº 11.529, DE 2023).....	96
■ TRANSPARÊNCIA E QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA, CIDADANIA E EQUIDADE SOCIAL ...	100
■ GOVERNO ELETRÔNICO E SEU IMPACTO NA SOCIEDADE E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - LEI Nº 14.129, DE 2021	103
■ ACESSO À INFORMAÇÃO - LEI Nº 12.527, DE 2011	112
■ TRANSPARÊNCIA E IMPARCIALIDADE NOS USOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO ÂMBITO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	131
DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA SOCIEDADE.....	137
■ DIVERSIDADE DE SEXO, GÊNERO E SEXUALIDADE	137
DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL	139
DIVERSIDADE CULTURAL	139
■ DESAFIOS SOCIOPOLÍTICOS DA INCLUSÃO DE GRUPOS EM SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE	141
CRIANÇAS E ADOLESCENTES	141
IDOSOS	142
LGBTQIA+	142
PESSOAS COM DEFICIÊNCIAS	143
PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA, POVOS INDÍGENAS E COMUNIDADES QUILOMBOLAS.....	144
DEMAIS MINORIAS SOCIAIS	147

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	155
■ PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E NORMAS QUE REGEM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ARTIGOS DE 37 A 41 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988).....	155
■ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL (DECRETO LEI Nº 200, DE 1967)	168
■ AGENTES PÚBLICOS: REGIME JURÍDICO ÚNICO (LEI Nº 8.112, DE 1990 E SUAS ALTERAÇÕES).....	176
FINANÇAS PÚBLICAS.....	193
■ ATRIBUIÇÕES ECONÔMICAS DO ESTADO	193
■ FUNDAMENTOS DAS FINANÇAS PÚBLICAS, TRIBUTAÇÃO E ORÇAMENTO	199
■ FINANCIAMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS: ESTRUTURA DE RECEITAS E DESPESAS DO ESTADO BRASILEIRO.....	214
■ NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO.....	226
PLANO PLURIANUAL (PPA) E LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO)	227
LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA).....	228
■ FEDERALISMO FISCAL NO BRASIL	229
■ LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 2000)	232

FINANÇAS PÚBLICAS

ATRIBUIÇÕES ECONÔMICAS DO ESTADO

FUNÇÃO DISTRIBUTIVA

Quando se fala em função distributiva, logo lembramos de **impostos** e **transferências**. Isso porque o governo (quando atua como um bom planejador social) deseja distribuir o dinheiro para toda a população. O governo não quer que o dinheiro fique concentrado na mão de umas poucas famílias, ele deseja que o dinheiro seja o mais bem distribuído possível entre todos que fazem parte de uma economia – pelo menos essa é a ideia.

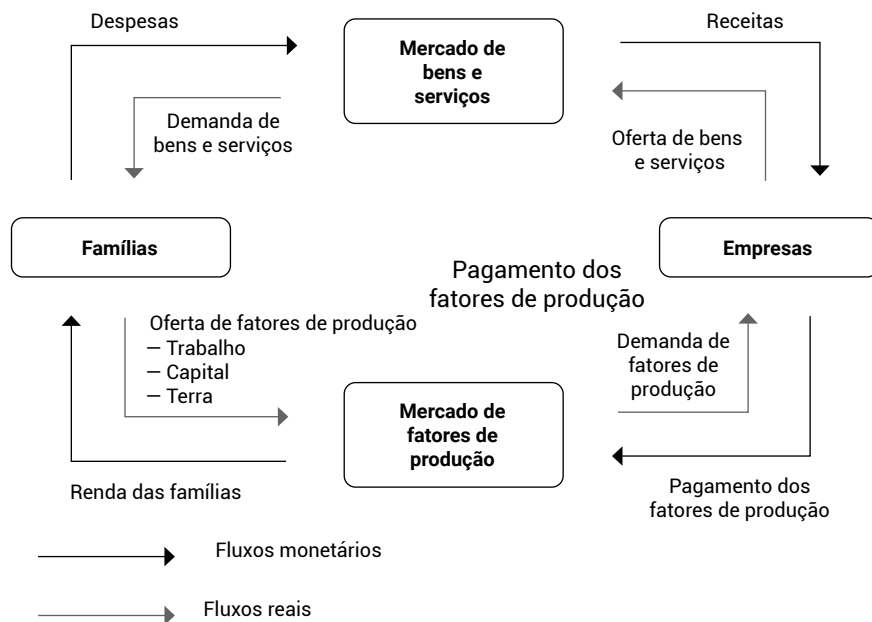
Por exemplo, o governo não quer que o dinheiro fique todo na mão de apenas uma pessoa, por isso, vai aplicar um imposto sobre a riqueza dele, o nosso famoso imposto de renda.

Assim, quando o governo estabelece alíquotas de imposto de renda, por exemplo, ele está, na verdade, aplicando um instrumento para efetivar a sua **função distributiva** objetivando reunir recursos para promover uma **melhor distribuição de renda** na sociedade.

Logicamente, **apenas a aplicação do imposto de renda** (cujas alíquotas atuais variam de 7,5% a 27,5% no Brasil, a depender da renda declarada da pessoa) **não indica que o governo conseguirá realizar uma melhor distribuição**. Nesse caso, ele também precisa fazer uma política de transferências.

As **transferências**, por sua vez, vão no **fluxo contrário ao dos impostos**. Elas são destinadas às pessoas que possuem menor nível de rendimentos. Exemplos de transferências, no Brasil, são as nossas bolsas: bolsas de estudo, bolsa família, auxílio gás, etc.

Ressalta-se que, no caso brasileiro, infelizmente, os indicadores não corroboram muito essa função do governo, pois, embora tenha uma carga tributária semelhante à observada nos países europeus, a renda do país é tão mal distribuída quanto a renda nos países africanos. Ou seja, o governo tira dos ricos e não consegue repassar, integralmente, para os pobres, (mais tarde veremos o porquê disso) classificando o Brasil, como um dos países de maior desigualdade de renda no planeta.



Com esse **fluxo de saída** das famílias ricas (**impostos**) e **entrada** nas famílias pobres (**transferências**), é possível observar que a **função distributiva**, no fluxo circular da riqueza expandido, até aqui, diz respeito **apenas ao contato entre governos e famílias**. É dessa forma que o governo afeta diretamente os consumidores.

Mas, analisando de uma forma mais ampla, nós sabemos que o governo não implementa apenas impostos sobre as famílias, ele pode (e faz com certa frequência) aplicar **impostos sobre os bens também**. Esses tipos de impostos não incidirão diretamente sobre o consumidor mais rico, mas sobre toda a economia. É como se, olhando o fluxo circular da riqueza, analisássemos o **governo dentro do mercado de bens e serviços**, gerando alterações nos preços.

A partir de agora, e daqui até o final das funções do governo, ele não afetará diretamente os **consumidores**, mas atuará de forma indireta, **via mercado de bens e serviços**. Vejamos:

Além do Imposto de Renda, temos ainda, no Brasil, o ICMS, o ISS, o CIDE, todos tributos que não incidem diretamente sobre a renda das pessoas, mas sobre o preço dos bens e serviços utilizados. Logo, seguindo esse preceito, **não serão apenas as famílias ricas que pagarão os impostos**, mas as **famílias mais pobres também**.

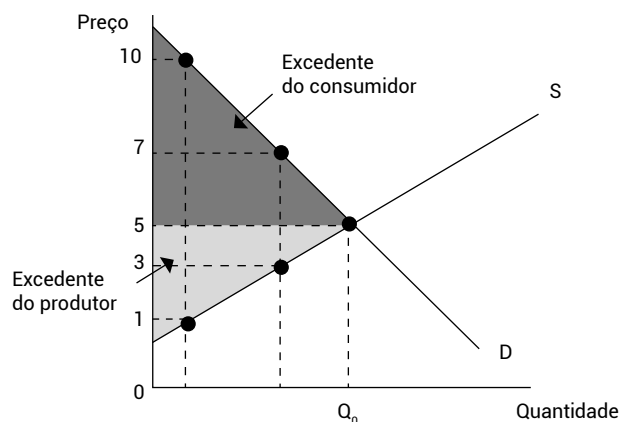
E como esse tipo de imposto pode gerar uma redução na desigualdade de renda ou uma melhor distribuição dos recursos? Simples, a ideia é que esses impostos sejam direcionados, via transferências, para as famílias mais pobres, fazendo com que elas sejam mais que reembolsadas pelos gastos com impostos, sendo beneficiados pela implementação do tributo.

IMPOSTOS

Antes de falar de impostos, é preciso compreender o que existia antes dele para saber qual o seu impacto. Assim, antes de qualquer coisa, falaremos sobre **excedentes do consumidor e do produtor**. Veja que não são excessos, mas **excedentes**. Isso fará toda a diferença. Para entender o que significa, comecemos por um exemplo tipicamente brasileiro:

Seu time está na final do campeonato estadual e você não tem o ingresso. Aliás, os ingressos estão esgotados. O que você faz? Provavelmente vai para a frente do estádio negociar com o cambista. Você leva no bolso R\$ 100,00 e sabe que não poderá pagar mais do que isso (até porque o cambista não aceita cartão de crédito). Os seus R\$ 100,00 são o que os economistas chamam de **preço reserva**.

O preço reserva é quanto, no máximo, você está disposto a pagar para ter determinado bem. Nem um centavo a mais. Observe, no gráfico abaixo, que os consumidores estariam dispostos a **pagar mais do que o preço de equilíbrio**, a diferença entre esses valores corresponde a uma vantagem obtida pelo consumidor.



No caso do exemplo acima, se você comprar o ingresso por R\$ 70,00, terá um ganho de R\$ 30,00. Essa vantagem ocorre até a quantidade de equilíbrio. Então, a região do gráfico delimitada pelo preço de mercado e a demanda é uma medida do benefício do consumo, sendo denominada de **excedente do consumidor** (a área mais escura do gráfico).

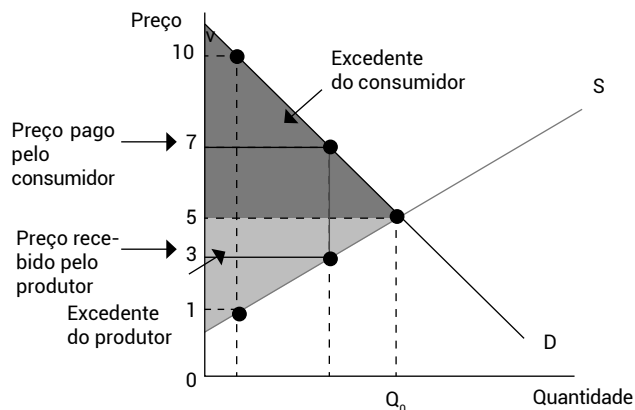
No caso dos **produtores**, o raciocínio é semelhante. O benefício na venda de cada unidade também é definido pela **diferença entre o preço que recebe e aquele que estaria disposto a vender** cada unidade.

Pense no cambista. Ele tem um ingresso e está disposto a vender por R\$ 30,00. Caso ele consiga vender por R\$ 50,00, ele terá um ganho de R\$ 20,00. Essa **diferença entre o preço que se está disposto a vender** (que normalmente estará associado aos custos) e o **preço de venda** é o que chamamos **excedente do produtor**.

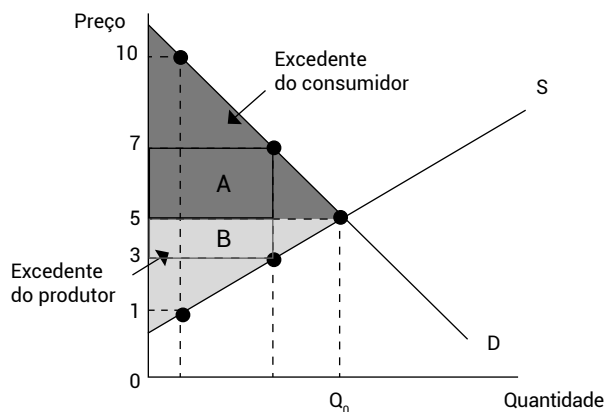
Assim como para os consumidores, esse benefício existe até a quantidade de equilíbrio, e é denominado por **excedente do produtor**. Graficamente, o excedente do produtor é representado pela região delimitada pelo preço de equilíbrio e a curva de oferta (a área mais clara do gráfico).

A **soma do excedente do consumidor com o excedente do produtor** pode ser entendida como uma **medida de bem-estar**. E qual a **relação** existente entre o **excedente dos consumidores e produtores e os impostos governamentais**? É isso que veremos agora!

Imagine que o governo implemente determinado imposto. O que isso significa, economicamente? Isso significa dizer que nós, **consumidores, pagaremos mais** e as **empresas receberão menos**. No gráfico abaixo digamos que o imposto signifique uma alíquota total de R\$ 4,00. Nesse caso, essa alíquota é mostrada, graficamente, pela linha em cinza escuro. Veja:



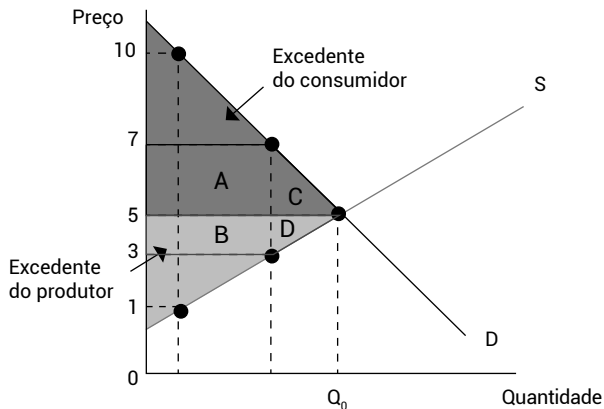
Nessa situação, veja o que acontece: com a nova alíquota do imposto, os consumidores pagarão agora R\$ 7,00 e as empresas receberão R\$ 3,00. E o ganho obtido pelo governo será dado pela soma dos quadros (A) e (B) mostrados abaixo.



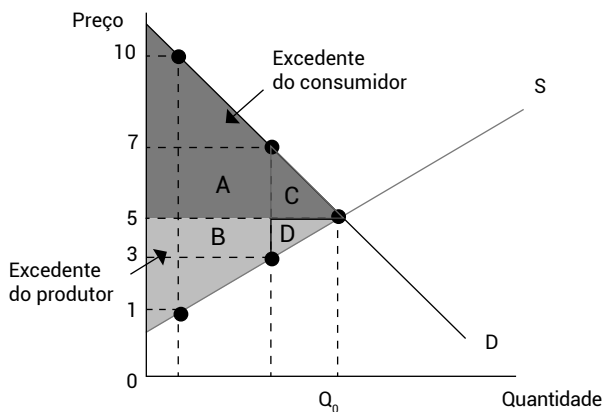
Para fazer a conta dos ganhos do governo não é difícil. É só multiplicar a alíquota pela nova quantidade vendida, como feito acima. Nesta situação, o governo colocou imposto sobre um bem, sendo assim, resulta em um bom lucro. Mas, e o resto da sociedade, estará feliz (em termos de bem-estar) com essa política?

A primeira coisa que podemos observar é que haverá perdas de bem-estar (**perdas de excedentes**) tanto para o **consumidor** quanto para o **produtor**. Isso pode ser mostrado ainda no gráfico acima. Veja que quando o governo instaura um imposto, ele

ganha, mas a sociedade perde. Com base no gráfico abaixo, os **consumidores perdem o trapézio A+C**, em termos de bem-estar, e os **produtores perdem o trapézio B+D**. A questão é que essas não são as únicas perdas para a sociedade.



Veja o seguinte, antes, a nossa quantidade de equilíbrio era Q_0 , mas agora Q_0 não está mais disponível. Logo, também houve outra perda de bem-estar porque houve uma limitação da quantidade de equilíbrio. Isso é mostrado pelos triângulos C e D, abaixo.



Agora, ficou fácil de ver o saldo do imposto para os dois agentes econômicos. Para os **consumidores**, a **perda** é dada pela **soma do quadrado (A) e do triângulo (C)**. Para os **produtores**, a **perda** é dada pela **soma do quadrado (B) com o triângulo (D)**.

Fazendo uma continha simples, temos o seguinte:

Ganho para o governo = + A + B

Perda do consumidor = - A - C

Perda do produtor = - B - D

Resultado = - C - D

Ou seja, para a economia, sempre que o governo implementar um imposto, haverá uma perda de bem-estar. Essa perda é chamada de **perda de peso morto**.

Apenas para finalizar essa parte dos impostos, a perda de peso morto dependerá da elasticidade preço da demanda e da oferta. Quanto **mais inelásticas forem as curvas, menor será a perda de peso morto**. Logo, como os bens mais necessários possuem, normalmente, a menor elasticidade-preço da demanda, tendem a ser os bens mais tributados. Assim, justifica-se, a intervenção do governo na imposição de impostos na água mineral, na gasolina, etc. Infelizmente, economicamente é melhor tributar a água a tributar o anel de brilhantes. O anel possui uma grande elasticidade preço da demanda. A água é quase perfeitamente inelástica.

Assim, pode-se dizer que, no Brasil o fato de os impostos incidirem sobre os bens (principalmente os inelásticos) pode ser considerado como o maior problema do sistema tributário nacional já que esses bens serão consumidos, prioritariamente, pelas camadas mais desprovidas, fazendo com que o nosso sistema de arrecadação seja fortemente ineficiente.

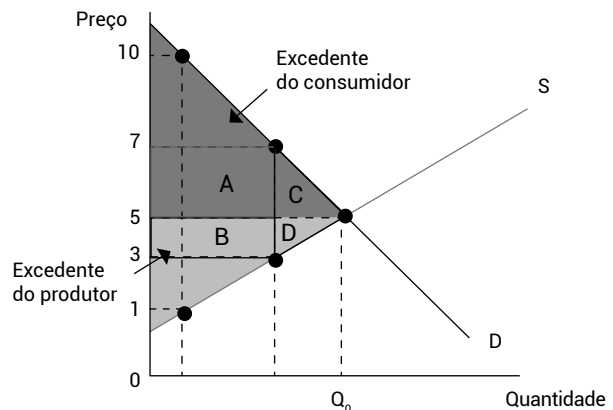
Suponha a imposição de um imposto sobre as vendas de um bem comercializado em um mercado em concorrência perfeita. A arrecadação tributária gerada por esse imposto será:

- inferior à soma da perda do excedente do consumidor com a perda do excedente do produtor;
- igual à perda de excedente do produtor;
- igual à soma da perda do excedente do consumidor com a perda do excedente do produtor;
- superior à soma da perda do excedente do consumidor com a perda do excedente do produtor;
- igual à perda de excedente do consumidor.

Para começar, veja que o enunciado da questão fala a respeito da imposição de um imposto sobre as vendas de um determinado bem, logo, não estamos falando sobre imposto de renda (ou qualquer tipo de imposto que possa incidir na riqueza de um indivíduo), mas sobre o que denominamos de **impostos indiretos**.

Quando falarmos sobre imposto sobre bens, vamos lembrar, diretamente, de **peso morto**, ou aquele valor do excedente do consumidor e do excedente do produtor que fica perdido com a imposição de um imposto. Nesse caso, é possível observar, pelos gráficos vistos acima, que o ganho com a arrecadação do imposto será menor que a perda gerada por esse.

No caso da letra (E), a questão afirma que a arrecadação tributária será **igual à perda de excedente do consumidor**. Ora, esse item é falso pelo que nós acabamos de dizer acima. Todavia, ele poderia ser considerado verdadeiro se estivéssemos falando de curvas de demanda e oferta infinitamente inelásticas (ou verticais). Nessa situação, o peso morto seria zero e, de fato, a perda de bem-estar seria exatamente igual ao ganho com a arrecadação. Essa situação, por sua vez, é algo **muito** marginal na teoria econômica. Assim, como via de regra, dizemos que a arrecadação de impostos será menor que a perda social provocada, gerando, dessa forma, o que nós já denominamos como perda de peso morto. Vejamos o gráfico:



Perceba que o triângulo C+D diz respeito ao **peso morto gerado pela implementação do imposto**, enquanto os quadriláteros A e B mostram os ganhos com a arrecadação dos tributos.

Continuando, a alternativa (D) afirma que a arrecadação de impostos será **superior à soma da perda do excedente do consumidor com a perda do excedente do produtor**. Nesse caso em nenhuma hipótese há garantias de que os ganhos com a arrecadação sejam maiores que a soma dos excedentes do consumidor e do produtor. Logo, a alternativa (D) é falsa.

Na letra (C), por sua vez, a questão diz que o ganho com a arrecadação será **igual à soma da perda do excedente do consumidor com a perda do excedente do produtor**. Essa alternativa poderia estar certa em casos bastante específicos em que a soma dos quadriláteros A e B coincidisse, exatamente, com a soma dos triângulos C e D. Como não existe nenhuma garantia que isso acontecerá em todos os casos, a alternativa (C) também é incorreta.

A letra (B) fala que a arrecadação dos tributos será **igual à perda de excedente do produtor**. Esse caso, assim como no que foi visto na alternativa (C), **poderia** ser verdadeiro, mas sob condições muito específicas, não valendo para os casos mais gerais.

Finalmente, sobrou a alternativa (A), ela diz que o ganho da arrecadação será **inferior à soma da perda do excedente do consumidor com a perda do excedente do produtor**. A diferença entre o ganho do governo e a perda da sociedade é o que nós já denominamos, mais de uma vez, de **perda de peso morto**. Ou seja, o gabarito é a letra (A).

Veja mais um exemplo de questão: a carga tributária brasileira é considerada elevada “vis-à-vis” os bens e serviços públicos ofertados e é superior à de outros países de renda média. Assinale a alternativa que apresenta um dos problemas associados ao sistema tributário brasileiro.

- Elevada tributação sobre a renda de pessoas físicas.
- Concentração da arrecadação na produção e circulação de bens.
- Ampla participação de impostos sobre o valor adicionado.
- Alta ineficiência no processo de arrecadação.
- Reduzida autonomia fiscal de estados e municípios.

Veja que a questão fala sobre a arrecadação tributária e os bens e serviços ofertados pelo governo brasileiro, ou seja, o poder do governo de promover uma **melhor distribuição de renda**.

Na alternativa (E), a questão afirma que esse problema está ligado à **reduzida autonomia fiscal de estados e municípios**. Ora, a autonomia fiscal de estados e municípios não pode ser considerada como o fator de maior relevância na provisão de bens públicos, já que, mesmo que existisse mais autonomia, não há garantias de que houvesse melhor provisão dos bens e serviços de utilidade pública. Logo, tal situação não está atrelada, necessariamente, a uma melhora na provisão desses tipos de bens.

A letra (D), por sua vez, fala sobre a **alta ineficiência no processo de arrecadação**. Não é possível dizer que a nossa arrecadação tributária é ineficiente, tendo em vista que o Brasil é um dos países que mais arrecada impostos no mundo. Por isso, esta assertiva está errada.

Para responder a assertiva (C), que afirma que é a **ampla participação de impostos sobre o valor adicionado** que gera problemas no sistema tributário nacional, precisamos compreender, antes de mais nada, o que vem a ser o **valor adicionado**. As informações abaixo mostram essa definição.

Imagine uma economia bastante simplificada que produza apenas um bem: o **pão**. Como nós sabemos, para produzir o pão, é necessário comprar a farinha de trigo que, por sua vez, para ser produzida, precisará de grãos de trigo, que precisarão de sementes, etc.

Agora imagine o seguinte. Para produzir R\$ 1.200,00 em pães, utilizamos R\$ 1.000,00 em farinha de trigo. Neste exemplo é possível ver que a economia aumentou o seu valor em R\$ 200,00 com a produção de pães. Ou seja, o valor adicionado pelo setor de pães na economia foi de R\$ 200,00.

Em termos mais técnicos, o valor adicionado reside na **contribuição de que cada unidade produtiva acrescenta sobre o insumo para repassar o bem ou serviço para a frente**.

O valor adicionado pode ser expresso pela seguinte fórmula:

Valor adicionado = consumo final – somatório dos consumos intermediários

Ou seja, se o governo desejar implementar impostos sobre o valor adicionado (como é o caso do ICMS, por exemplo), para a empresa que paga impostos, ela não pagará sobre todo o valor de suas receitas, mas ela tirará o valor dos insumos utilizados para a produção do bem final.

Quando isso acontece, ao invés de termos um problema na arrecadação, teremos uma maior eficiência na arrecadação dos impostos por uma razão simples: se o proprietário da padaria não pagar os seus impostos devidos, o dono do moinho de farinha de trigo o fará, logo, o governo não perderá grandes somas de impostos.

Assim, pode-se dizer que haverá maiores problemas no sistema tributário de um país não quando os impostos são arrecadados em termos de valor adicionado, mas quando há a incidência de **impostos em cascata** (ou os impostos sobre impostos). Ou seja, o último produtor (no nosso caso, o dono da padaria) paga todos os impostos, ou ainda quando a empresa paga impostos sobre as suas receitas totais. Assim, se ele deixar de pagar, o governo perderá todo o ganho que ele teria com aquela determinada cadeia produtiva, o que gera muitas perdas para o governo. Além disso, os produtores possuem um grande incentivo a fraudar o sistema, o que gera, em grande parte dos casos, uma forte ineficiência na arrecadação. Logo, a alternativa (C) é **incorreta**.

De toda forma, mesmo que ao invés de impostos sobre o valor adicionado, a questão falasse sobre impostos em cascata, ainda assim a questão não estaria correta, já que a imposição de impostos em cascata não geram, necessariamente, problemas ligados a não consonância entre valores arrecadados e valores investidos. Os impostos em cascata explicam, sim, uma maior ineficiência na arrecadação, mas não respondem ao que a questão pede.

A letra (B) diz sobre **concentração da arrecadação na produção e circulação de bens**. Eis aí a resposta correta. Aqui vale lembrar do que já foi visto no material sobre **impostos que incidem sobre os bens**. Quanto maior for a incidência dos impostos sobre os bens, maior tende a ser a participação da população de renda mais baixa na arrecadação de impostos. Logo, ao invés de ser beneficiada com a imposição de um imposto, a população de menor renda termina por ser prejudicada. Esse fato explica porque o Brasil possui uma forte diferença entre arrecadação tributária e bens e serviços ofertados.

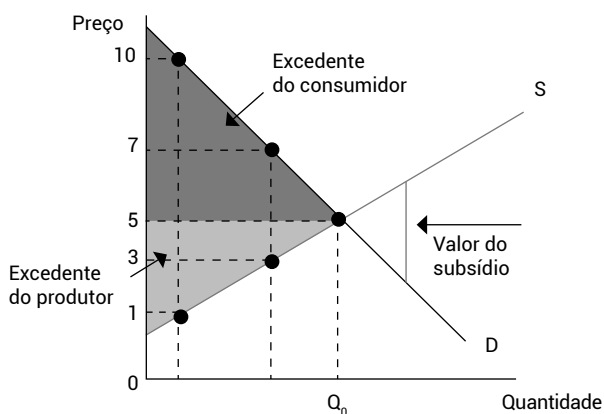
A letra (A) afirma que a **elevada tributação sobre a renda de pessoas físicas** é um dos problemas associados ao sistema tributário brasileiro. Ora, note que esse

é, na verdade, o método mais eficiente de equalizar a renda (dentre os métodos disponíveis). Quanto **maior a renda, maior a alíquota do imposto**. Com isso, o sistema tributário tende a ser mais equalizado. Logo, como a alternativa (A) afirma que esse é um problema, ela também é incorreta. Sendo assim, o gabarito é a letra (B).

I SUBSÍDIOS, TARIFAS E QUOTAS

Para terminar as **formas de atuação do governo** quando na execução da **função distributiva**, precisamos conversar sobre os três últimos itens: os **subsídios, as tarifas e as quotas**. Eles são os itens mais curtos, por isso, foram agrupados.

Para o primeiro caso, o **subsídio é exatamente o contrário do que foi visto no imposto**. Se a alíquota do imposto pode ser vista como uma perda social, o imposto é visto como o ganho. Contudo, de forma contrária ao que acontece no caso do imposto, o subsídio aumenta a quantidade de equilíbrio.



No que diz respeito às **quotas**, elas são determinadas como uma **limitação da quantidade produzida**. Nesse caso, embora seja desejo de as empresas comercializar os bens, não poderão porque o governo limita a quantidade.

Por fim, no que diz respeito às **tarifas**, elas serão implementadas principalmente no comércio entre os países. Elas são nada menos que um aumento de preços dos bens importados. Isso ajuda no aumento da produção doméstica além de gerar ganhos para os empresários.

Toda vez que se fala sobre a **função distributiva** do governo, deve-se lembrar primeiro do objetivo: **equidade de renda**. Depois, é preciso que se lembre das **formas de atuação: impostos, transferências, preço máximo, preço mínimo**. Há ainda os **subsídios** e as **quotas** que podem ser utilizados como formas de atuação.

I FUNÇÃO ALOCATIVA

Agora que já compreendemos de que forma o governo diminui a desigualdade de renda, vamos compreender como o governo atua no sentido de prover bens e serviços públicos. Essa ação é o que chamamos de função alocativa.

Muitos leitores confundem as funções alocativa e distributiva desempenhadas pelo governo já que elas parecem ser bastantes semelhantes em um ponto: Elas visam melhorar a qualidade de vida da população de menor renda. Contudo, diferentemente da função distributiva, a **função alocativa está ligada a atuação do governo enquanto provedor de bens públicos ou semipúblicos**.

I BENS PÚBLICOS

De maneira diferente ao que você viu no direito, em economia, um bem público pode ter origem privada (embora na maior parte dos casos não haja a produção de bens públicos por agentes privados). Assim, um bem público é qualquer bem que seja **não excludente** (ou seja, de acordo com o Krugman, o fornecedor não pode impedir o consumo do bem por pessoas que não pagam por ele) e **não rival** (ou seja, ainda de acordo com o Krugman, quando mais de uma pessoa pode consumir a mesma unidade do bem ao mesmo tempo).

Um bom exemplo de bens públicos puros seria o farol de navegação marítima. O produtor do farol não pode impedir que os navios se guiem por ele. Além disso, o fato de eu utilizar o farol como guia não impede que você também o utilize.

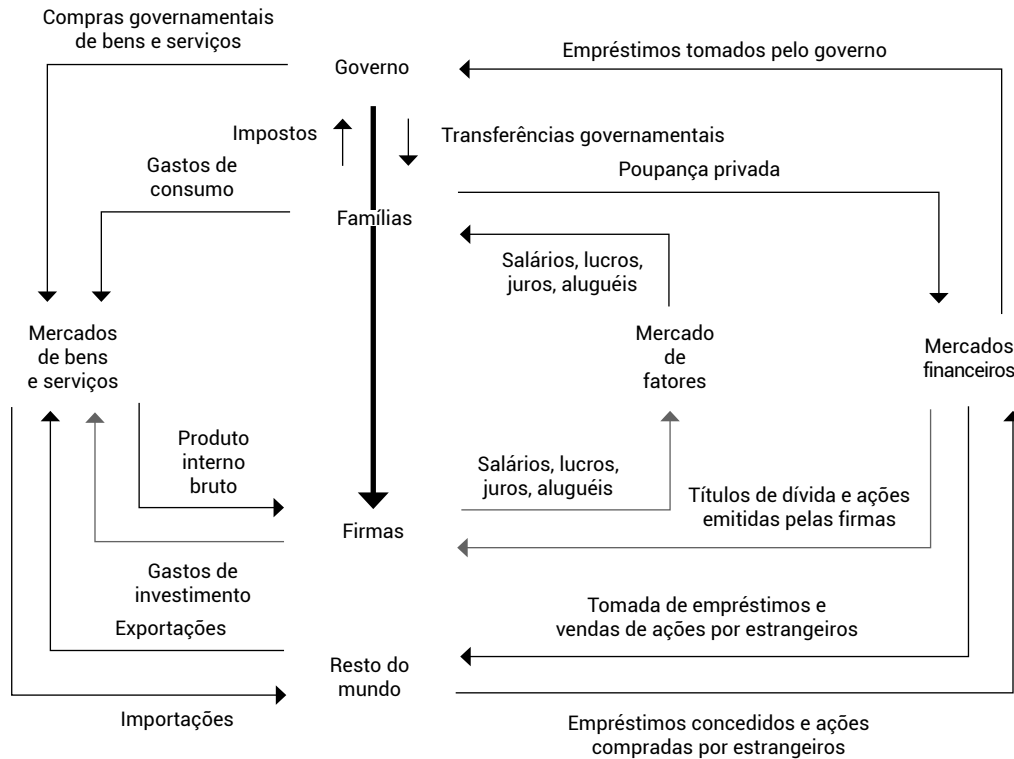
Logicamente, não é simples encontrar um bem público puro, dessa forma, além de prover o bem público puro, o governo também oferece os bens semipúblicos (bens que são rivais e não excludentes ou não rivais e excludentes).

Dessa forma, **quando o governo produz**, por exemplo, saúde pública, ele está atuando segundo a sua **função alocativa**. É ainda dentro da função alocativa que nós podemos chamar o **governo de produtor**. Quando produz determinados bens, o governo acaba por prover produtos e serviços que, no livre mercado, não seriam oferecidos pelas empresas.

Note que, no caso da execução da função alocativa, o governo não atua diretamente em contato com qualquer agente econômico. Ele o faz de forma indireta, atuando no mercado de bens e serviços.

Uma outra forma de atuação do governo quando da execução da função alocativa pode ser observada através da emissão de **subsídios** às empresas.

Nesse caso, o governo acaba gerando uma conexão direta com as empresas, provocando o aparecimento de uma nova setinha no diagrama do fluxo circular da riqueza, como vemos abaixo.



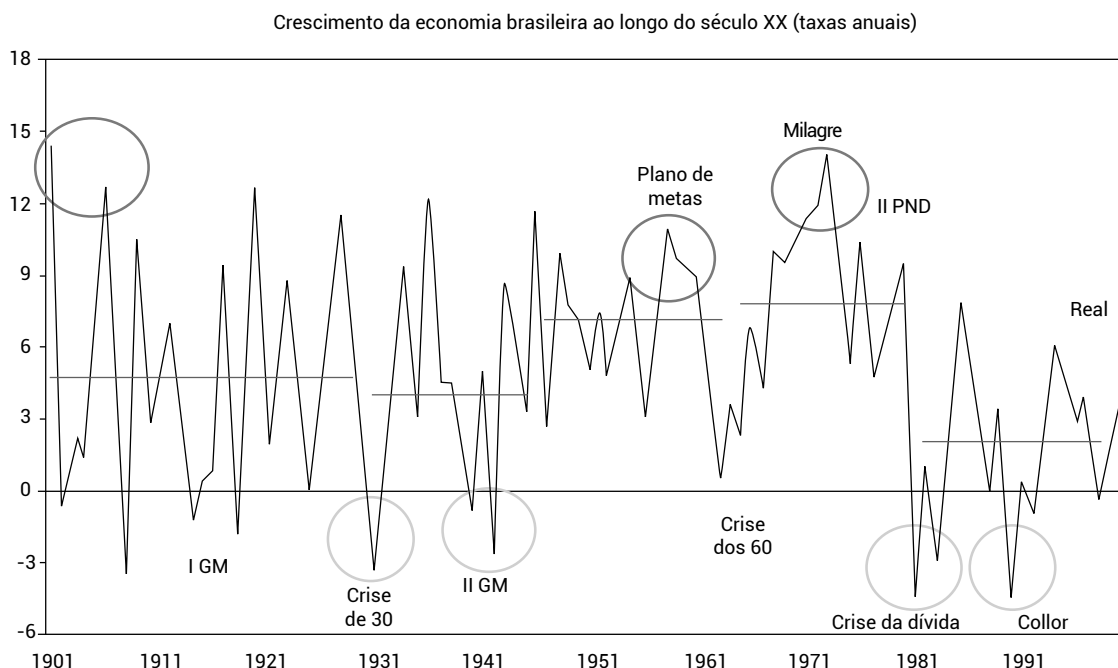
No caso acima, nós podemos observar claramente que esse tipo de intervenção governamental fere o princípio do fluxo circular da riqueza justamente por cortar o círculo gerado. Em muitos casos, o governo realiza esse tipo de intervenção via isenção de impostos, incentivando as empresas a produzir bens que seriam providos pela iniciativa pública.

Finalmente, vale notar que, muitas vezes, quando o governo executa a sua **função alocativa** ele está também executando a **função distributiva**, já que como o governo está produzindo bens públicos que atendem a população de menor faixa de renda (como hospitais públicos, escolas públicas, etc.), ele acaba por melhor distribuir os recursos da economia também.

I A FUNÇÃO ESTABILIZADORA DO GOVERNO

Por que o Governo Precisa Estabilizar a Economia?

Para responder essa questão, veremos o gráfico abaixo que mostra a economia brasileira ao longo de alguns anos:



Fonte: Dados básicos IBGE (1990)

Veja que o crescimento brasileiro ao longo de 100 anos parece muito mais um exame neurológico. Com fortes **altas** (marcado em cinza escuro) e fortes **processos de recessão** (marcados em cinza claro). Então, será que foi bom para o país crescer enormemente em um ano para no outro entrar em recessão? Não.

É por isso que o governo utiliza sempre a sua **função estabilizadora** para **evitar essas grandes variações no crescimento econômico**. Assim, no final, o que o governo busca é o que chamamos de **crescimento sustentado** (a política do “é melhor crescer pouco por ano, mas todo ano” a crescer muito em um ano e entrar em recessão no outro). Para fazer isso, o governo utilizará dois tipos de política: a **política fiscal** e a **política monetária**, políticas essas vistas quando tratamos de macroeconomia.

FUNDAMENTOS DAS FINANÇAS PÚBLICAS, TRIBUTAÇÃO E ORÇAMENTO

Para que o Estado brasileiro possa desempenhar suas atividades administrativas, ele necessita de recursos financeiros. Para tanto, faz-se necessário arrecadar meios para arcar com suas atribuições. É por esse motivo que se criam e se cobram tributos.

No entanto, a dinâmica da denominada “tributação” não é absoluta, pois existe um sistema de regras e princípios que regulamentam a incidência do tributo. Tais limites que irão nortear a atividade tributária encontram-se previstos no Título VI, “Da Tributação e do Orçamento”, da Constituição Federal de 1988 (CF, de 1988), englobando os arts. 145 a 169.

Nesses dispositivos, encontram-se estabelecidos os tributos e suas espécies, bem como as limitações constitucionais ao poder de tributar.

IMPORTANTE!

Limitações constitucionais ao poder de tributar:

- Princípios constitucionais tributários;
- Imunidades tributárias.

Antes de iniciar o estudo, entretanto, é preciso ter em mente que, para melhor compreender a CF, de 1988, é primordial entender a estrutura da norma constitucional e identificar as ideias mais importantes de cada artigo. Por essa razão, é extremamente importante ler o texto constitucional e tentar compreender os pontos mais importantes, sem precisar, contudo, decorá-los.

Para facilitar o estudo, as partes mais cobradas em concurso público estarão sinalizadas com as palavras-chave em destaque no próprio texto legal. Feitas essas considerações iniciais, bons estudos!

DOS PRINCÍPIOS GERAIS

A CF, de 1988, diferentemente do Código Tributário Nacional (CTN), **não conceitua tributo**. Na realidade, a norma constitucional estabelece de quem é a competência para instituir os tributos e quais são estes.

A definição de tributo e suas espécies encontram-se disciplinadas nos arts. 3º e 5º, do CTN:

Art. 3º Tributo é toda **prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.**

[...]

Art. 5º Os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

Deste modo, os arts. 145 a 149-A, da CF, de 1988, apresentam os tributos a partir da definição de **quem é o ente federativo competente para instituí-los**, ou seja, quem são os entes responsáveis por instituir os impostos, taxas e contribuições de melhoria.

Os arts. 145 a 149-A tratam do instituto da **competência tributária**, ou seja, como a tributação é iniciada. Vejamos os dispositivos:

Art. 145 A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I - impostos;

II - taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição;

III - contribuição de melhoria, decorrente de obras públicas.

§ 1º Sempre que possível, os impostos terão caráter pessoal e serão graduados segundo a capacidade econômica do contribuinte, facultado à administração tributária, especialmente para conferir efetividade a esses objetivos, identificar, respeitados os direitos individuais e nos termos da lei, o patrimônio, os rendimentos e as atividades econômicas do contribuinte.

§ 2º As taxas não poderão ter base de cálculo própria de impostos.

O art. 145 estabelece **competência tributária a todos os entes da federação**. Observa-se do dispositivo que, embora a CF, de 1988, não crie tributos, ela retoma as três espécies previstas no CTN e suas características gerais, de modo a atribuir à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios a competência para que estes criem os impostos, as taxas e as contribuições de melhoria.

Memorize:

IMPOSTOS
Não estão ligados a uma contraprestação estatal (não são vinculados a algo oferecido pela Administração Pública). Exemplo: paga-se Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) devido a existência do bem e não para manutenção das vias públicas. Incidem, via de regra, sobre o patrimônio, renda e consumo
TAXAS
Estão ligados a uma contraprestação estatal devido à prestação de um serviço público específico, como, por exemplo, no caso de emissão de documento de veículos
CONTRIBUIÇÃO DE MELHORIA
Estão vinculados a uma contraprestação estatal decorrente da execução de uma obra pública que gere um benefício direto ao contribuinte, como, por exemplo, no caso de via asfaltada que gere valorização ao imóvel do contribuinte

Além disso, o artigo estabelece duas regras com relação a dois desses tributos. O parágrafo 1º traz a regra de que, **sempre que possível**, os **impostos** possuem caráter pessoal, ou seja, **devem ser fixados levando em consideração as características pessoais do contribuinte e sua capacidade econômica**, como no caso, por exemplo, do Imposto de Renda e proventos de qualquer natureza (IR).

Já o parágrafo 2º dispõe que a **base de cálculo**, isto é, o valor sobre o qual se aplica a alíquota para calcular a quantia a ser paga pelo contribuinte, **não deve ser a mesma para calcular a taxa e os impostos**. É por essa razão, por exemplo, que o Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) tem como base de cálculo para cobrança o valor venal do imóvel, e a Taxa de coleta de lixo, o custo anual da Prefeitura para a coleta e a destinação dos resíduos.

Art. 146 Cabe à lei complementar:

I - dispor sobre conflitos de competência, em matéria tributária, entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios;

II - regular as limitações constitucionais ao poder de tributar;

III - estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:

a) definição de tributos e de suas espécies, bem como, em relação aos impostos discriminados nesta Constituição, a dos respectivos fatos geradores, bases de cálculo e contribuintes;

b) obrigação, lançamento, crédito, prescrição e decadência tributários;

c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas.

d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239.

Parágrafo único. A lei complementar de que trata o inciso III, d, também poderá instituir um **regime único de arrecadação dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, observado que:**

I - será opcional para o contribuinte;

II - poderão ser estabelecidas condições de enquadramento diferenciadas por Estado;

III - o recolhimento será unificado e centralizado e a distribuição da parcela de recursos pertencentes aos respectivos entes federados será imediata, vedada qualquer retenção ou condicionamento;

IV - a arrecadação, a fiscalização e a cobrança poderão ser compartilhadas pelos entes federados, adotado cadastro nacional único de contribuintes.

Como regra, os **tributos são criados por lei ordinária**. Todavia, em alguns casos, a **criação somente pode ser feita por lei complementar**. É o que estabelece o art. 146, da CF, de 1988.

Importante mencionar que a alínea “d”, do inciso III, bem como o parágrafo único, estabeleceram um **regime de arrecadação única de tributos e contribuições** federais, estaduais e municipais. Trata-se do chamado Simples Nacional, um sistema especial, diferenciado, simplificado, favorecido, unificado e opcional aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte.

Art. 146-A Lei complementar poderá estabelecer **critérios especiais de tributação**, com o objetivo de **prevenir desequilíbrios da concorrência**, sem prejuízo da competência de a União, por lei, estabelecer normas de igual objetivo.

O art. 146-A tem como objetivo servir como **instrumento para corrigir as distorções no mercado econômico**, de modo a concretizar os princípios constitucionais orientadores da ordem econômica, da existência digna e da justiça social. Trata-se da possibilidade de o legislador, através de lei complementar, estabelecer critérios especiais de tributação para prevenir desequilíbrios de concorrência. Ressalta-se que o dispositivo permite, ainda, que o legislador federal estabeleça tais normas por meio de lei ordinária.

Art. 147 Competem à União, em Território Federal, os impostos estaduais e, se o Território não for dividido em Municípios, cumulativamente, os impostos municipais; ao Distrito Federal cabem os impostos municipais.

O art. 147 traz a regra de **competência** para criação e cobrança de tributos no **Distrito Federal (DF) e nos Territórios Federais**. Como ente da federação, o DF possui atribuições tanto regionais como locais. Por essa razão, ao DF compete, além dos impostos distritais, que são os mesmos que os estaduais, a instituição dos impostos municipais.

Dica

Embora possua competências locais, o DF, por expressa disposição da CF, de 1988, não pode ser dividido em municípios.

Os Territórios Federais, por sua vez, não são entes da federação, mas descentralizações administrativas-territoriais pertencentes à União com o objetivo de estimular a ocupação de uma determinada área de pouca densidade demográfica e verificar sua viabilidade para se tornar um Estado-membro.

Por estarem vinculados à União, a tributação dos Territórios Federais é de competência da própria União, tanto dos impostos estaduais como dos municipais, no caso do Território não ser dividido em Município. No entanto, se no Território houverem Municípios, cabe à União a tributação estadual e aos Municípios deste a tributação municipal.

Atualmente, não existem Territórios Federais. Os três últimos deixaram de existir em 1988. Roraima e Amapá tornaram-se Estados-membros e Fernando de Noronha foi transformado em Distrito Estadual de Pernambuco.

Art. 148 A União, mediante lei complementar, poderá instituir empréstimos compulsórios:

I - para atender a despesas extraordinárias, decorrentes de calamidade pública, de guerra externa ou sua iminência;

II - no caso de investimento público de caráter urgente e de relevante interesse nacional, observado o disposto no art. 150, III, "b".

Parágrafo único. A aplicação dos recursos provenientes de empréstimo compulsório será vinculada à despesa que fundamentou sua instituição.

Além das três modalidades de tributos disciplinadas no CTN, a CF, de 1988, apresenta em seu art. 149 mais uma modalidade: o **empréstimo compulsório**. Trata-se de um tributo que somente pode ser instituído pela **União**.

O empréstimo compulsório é um tributo de **arrecadação vinculada**, que tem como objetivo **gerar recursos para situações de calamidade pública, guerra externa ou para investimento nacional relevante e urgente**.

O empréstimo compulsório somente pode ser criado por lei complementar específica, de modo que não é possível sua instituição por outras espécies normativas, tais como lei ordinária, lei delegada ou medida provisória.

O que distingue o empréstimo compulsório das demais espécies tributárias é a **promessa de devolução**, uma vez que cabe ao Poder Público o dever de restituir o valor arrecadado.

Art. 149 Compete exclusivamente à União instituir contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas, como instrumento de sua atuação nas respectivas áreas, observado o disposto nos arts. 146, III, e 150, I e III, e sem prejuízo do previsto no art. 195, § 6º, relativamente às contribuições a que alude o dispositivo.

§ 1º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, por meio de lei, contribuições para custeio de regime próprio de previdência social, cobradas dos servidores ativos, dos aposentados e dos pensionistas, que poderão ter alíquotas progressivas de acordo com o valor da base de contribuição ou dos proventos de aposentadoria e de pensões.

§ 1º-A Quando houver déficit atuarial, a contribuição ordinária dos aposentados e pensionistas poderá

incidir sobre o valor dos proventos de aposentadoria e de pensões que supere o salário-mínimo.

§ 1º-B Demonstrada a insuficiência da medida prevista no § 1º-A para equacionar o déficit atuarial, é facultada a instituição de contribuição extraordinária, no âmbito da União, dos servidores públicos ativos, dos aposentados e dos pensionistas.

§ 1º-C A contribuição extraordinária de que trata o § 1º-B deverá ser instituída simultaneamente com outras medidas para equacionamento do déficit e vigorará por período determinado, contado da data de sua instituição.

§ 2º As contribuições sociais e de intervenção no domínio econômico de que trata o caput deste artigo:

I - não incidirão sobre as receitas decorrentes de exportação;

II - poderão incidir sobre a importação de petróleo e seus derivados, gás natural e seus derivados e álcool combustível;

II - incidirão também sobre a importação de produtos estrangeiros ou serviços;

III - poderão ter alíquotas:

a) ad valorem, tendo por base o faturamento, a receita bruta ou o valor da operação e, no caso de importação, o valor aduaneiro;

b) específica, tendo por base a unidade de medida adotada.

§ 3º A pessoa natural destinatária das operações de importação poderá ser equiparada a pessoa jurídica, na forma da lei.

§ 4º A lei definirá as hipóteses em que as contribuições incidirão uma única vez.

Outro tributo não previsto no CTN, mas contido na CF, são as **contribuições**.

No campo social, têm-se as **contribuições sociais**, com o objetivo de viabilizar a ação do Estado brasileiro na prestação de segurança social.

Já no campo econômico, têm-se as **contribuições interventivas no domínio econômico (CIDE)**, como mecanismo derivado de recursos para prevenir as distorções do mercado econômico, ou seja, para promover as ações interventivas no domínio econômico.

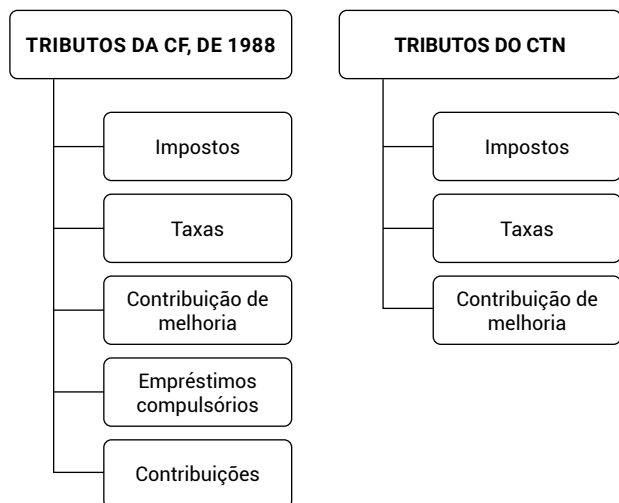
Por fim, no campo profissional, têm-se as **contribuições de interesse das categorias profissionais ou econômicas ou contribuições corporativas**, que são os tributos instituídos em favor das entidades que representam categorias profissionais (trabalhadores) ou econômicas (empregadores), tendo como objetivo arrecadação para o custeio das atividades e fiscalização da conduta ética dos profissionais submetidos ao seu controle.

IMPORTANTE!

O caput do art. 149 atribui à União a exclusividade para instituição de contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais e econômicas. No entanto, tal regra comporta duas exceções: uma contida no parágrafo 1º, do art. 149, que trata da contribuição para o regime próprio de previdência dos servidores públicos, que pode ser instituída pelos quatro entes federativos, e outra no art. 149-A, que se refere à contribuição de iluminação pública, de competência dos Municípios e do DF.

Art. 149-A Os Municípios e o Distrito Federal poderão instituir **contribuição**, na forma das respectivas leis, para o **custeio do serviço de iluminação pública**, observado o disposto no art. 150, I e III.
Parágrafo único. É facultada a cobrança da contribuição a que se refere o caput, na fatura de consumo de energia elétrica.

Por fim, o art. 149-A estabelece a contribuição para custeio do serviço de iluminação pública, de competência do DF e dos Municípios. Memorize:



I DAS LIMITAÇÕES AO PODER DE TRIBUTAR

Após tratar da prerrogativa que os entes federativos têm de instituir o tributo e dar início à dinâmica da tributação (competência tributária), os arts. 150 a 152 estabelecem os limites a serem observados. Tratam-se dos parâmetros principiológicos e dos limites valorativos, ou seja, dos **princípios constitucionais tributários** e das **imunidades tributárias**.

Princípios Constitucionais Tributários

Os princípios constitucionais tributários referem-se à delimitação da forma como o tributo é instituído e cobrado, ou seja, às regras disciplinadoras da definição e do exercício da competência tributária. Em síntese, são os parâmetros constitucionais capazes de proteger os contribuintes de eventuais excessos e arbitragens praticados pelo ente tributante e pelo Fisco, de modo que haja a compatibilização da arrecadação com o respeito à liberdade e ao patrimônio dos contribuintes.

Vejam os princípios que servem de baliza para a tributação:

Art. 150 Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

I - exigir ou aumentar tributo sem lei que o estabeleça;

II - instituir tratamento desigual entre contribuintes que se encontrem em situação equivalente, proibida qualquer distinção em razão de ocupação profissional ou função por eles exercida, independentemente da denominação jurídica dos rendimentos, títulos ou direitos;

III - cobrar tributos:

a) em relação a fatos geradores ocorridos antes do início da vigência da lei que os houver instituído ou aumentado;

b) no mesmo exercício financeiro em que haja sido publicada a lei que os instituiu ou aumentou;

c) antes de decorridos noventa dias da data em que haja sido publicada a lei que os instituiu ou aumentou, observado o disposto na alínea b;

IV - utilizar tributo com efeito de confisco;

V - estabelecer limitações ao tráfego de pessoas ou bens, por meio de tributos interestaduais ou intermunicipais, ressalvada a cobrança de pedágio pela utilização de vias conservadas pelo Poder Público;

VI - instituir impostos sobre:

a) patrimônio, renda ou serviços, uns dos outros;

b) templos de qualquer culto;

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

d) livros, jornais, periódicos e o papel destinado a sua impressão.

e) fonogramas e videofonogramas musicais produzidos no Brasil contendo obras musicais ou litero-musicais de autores brasileiros e/ou obras em geral interpretadas por artistas brasileiros bem como os suportes materiais ou arquivos digitais que os contêm, salvo na etapa de replicação industrial de mídias ópticas de leitura a laser.

§ 1º A vedação do inciso III, b, não se aplica aos tributos previstos nos arts. 148, I, 153, I, II, IV e V; e 154, II; e a vedação do inciso III, c, não se aplica aos tributos previstos nos arts. 148, I, 153, I, II, III e V; e 154, II, nem à fixação da base de cálculo dos impostos previstos nos arts. 155, III, e 156, I.

§ 2º A vedação do inciso VI, "a", é extensiva às autarquias e às fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público, no que se refere ao patrimônio, à renda e aos serviços, vinculados a suas finalidades essenciais ou às delas decorrentes.

§ 3º As vedações do inciso VI, "a", e do parágrafo anterior não se aplicam ao patrimônio, à renda e aos serviços, relacionados com exploração de atividades econômicas regidas pelas normas aplicáveis a empreendimentos privados, ou em que haja contraprestação ou pagamento de preços ou tarifas pelo usuário, nem exonera o promitente comprador da obrigação de pagar imposto relativamente ao bem imóvel.

§ 4º As vedações expressas no inciso VI, alíneas "b" e "c", compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços, relacionados com as finalidades essenciais das entidades nelas mencionadas.

§ 5º A lei determinará medidas para que os consumidores sejam esclarecidos acerca dos impostos que incidam sobre mercadorias e serviços.

§ 6º Qualquer subsídio ou isenção, redução de base de cálculo, concessão de crédito presumido, anistia ou remissão, relativos a impostos, taxas ou contribuições, só poderá ser concedido mediante lei específica, federal, estadual ou municipal, que regule exclusivamente as matérias acima enumeradas ou o correspondente tributo ou contribuição, sem prejuízo do disposto no art. 155, § 2.º, XII, g.

§ 7º A lei poderá atribuir a sujeito passivo de obrigação tributária a condição de responsável pelo pagamento de imposto ou contribuição, cujo fato gerador deva ocorrer posteriormente, assegurada a imediata e preferencial restituição da quantia paga, caso não se realize o fato gerador presumido.

Concurso Nacional Unificado - CNU

Conteúdo Complementar

Bloco 7 - Gestão Governamental e Administração Pública

Conhecimentos Específicos



SUMÁRIO

EIXO 1 – GESTÃO GOVERNAMENTAL.....	11
■ PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	11
CONCEITOS.....	11
PRINCÍPIOS.....	11
ETAPAS, FERRAMENTAS E MÉTODOS	11
NÍVEIS.....	12
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS.....	12
■ BALANCED SCORECARD (BSC).....	13
MATRIZ SWOT.....	14
FERRAMENTAS DE GESTÃO	15
■ METODOLOGIAS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	20
INDICADORES DE DESEMPENHO	20
Conceito	20
Formulação	21
Análise.....	21
DETALHAMENTO DA FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: OKR.....	21
■ GESTÃO DE PESSOAS.....	21
LIDERANÇA E TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	24
GESTÃO DO DESEMPENHO.....	25
■ TELETRABALHO.....	27
■ GESTÃO DE REDES ORGANIZACIONAIS.....	29
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	32
CULTURA ORGANIZACIONAL	34
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
■ GESTÃO DE PROJETOS: CONCEITOS BÁSICOS	37
■ PROCESSOS DO PMBOK	44

■ GERENCIAMENTO DA INTEGRAÇÃO, DO ESCOPO, DO TEMPO, DE CUSTOS, DA QUALIDADE, DE RECURSOS HUMANOS, DE COMUNICAÇÕES, DE RISCOS, DE AQUISIÇÕES, DE PARTES INTERESSADAS.....	48
■ METODOLOGIAS ÁGEIS EM GESTÃO DE PESSOAS	50
■ GESTÃO DE PROCESSOS: CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS.....	58
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	63
■ MÉTODOS DE DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS E METAS E ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO E MAPAS ESTRATÉGICOS	65
■ BPM	66
■ MÉTODOS, ESTRATÉGIAS E TENDÊNCIAS EM TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	67
■ EVOLUÇÃO E FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS	68
■ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	71
■ INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL	75
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	76
■ IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	76
■ ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	77
■ GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	79
■ GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO.....	83
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	85
■ DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO: AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	85
■ DESENVOLVIMENTO GERENCIAL	87
■ ESTILOS DE LIDERANÇA E SITUAÇÕES DE TRABALHO	88
■ GESTÃO DO CONHECIMENTO	91
APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	91
■ ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO DO AUTODESENVOLVIMENTO E GESTÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	93
■ GESTÃO DA MUDANÇA: MUDANÇAS SOCIAIS, CIENTÍFICAS, CULTURAIS E ORGANIZACIONAIS	94
■ VALORIZAÇÃO, SISTEMAS DE RECOMPENSAS E RESPONSABILIZAÇÃO.....	95
■ NEGOCIAÇÃO E GESTÃO DE CONFLITOS.....	96

■	LEGISLAÇÃO DE PESSOAL NO SERVIÇO PÚBLICO: POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	104
■	ELABORAÇÃO E GERENCIAMENTO DE PROJETOS E PROGRAMAS EDUCACIONAIS	109
	EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA	110
	TEORIAS DE APRENDIZAGEM E DESENHO/PROJETO INSTRUCIONAL.....	110
■	GESTÃO DE PROGRAMAS DE SAÚDE	111
■	DESENHO DE SERVIÇOS PÚBLICOS	113
	TENDÊNCIAS DO FUTURO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	115
	EIXO 2 – GESTÃO GOVERNAMENTAL E GOVERNANÇA PÚBLICA: RISCOS, INOVAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, LOGÍSTICA E PATRIMÔNIO.....	123
■	GESTÃO DE RISCOS: PRINCÍPIOS, OBJETOS, TÉCNICAS, MODELOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS, INTEGRAÇÃO AO PLANEJAMENTO.....	123
	PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS: COMUNICAÇÃO, CONSULTA, CONTEXTUALIZAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, ANÁLISE, TRATAMENTO, MONITORAMENTO E RETROALIMENTAÇÃO	123
■	BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RISCOS	125
■	INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA	131
	GOVERNO ELETRÔNICO.....	132
	TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ACCOUNTABILITY.....	134
	CONTROLE SOCIAL E CIDADANIA	135
■	ORGANIZAÇÃO SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	138
	SISTEMAS ESTRUTURANTES E ESTRUTURADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	139
■	CONTROLES INTERNO E EXTERNO	140
■	PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA: CONSELHOS DE GESTÃO, ORÇAMENTO PARTICIPATIVO, PARCERIA ENTRE GOVERNO E SOCIEDADE	142
■	ARTICULAÇÃO VERSUS A FRAGMENTAÇÃO DE AÇÕES GOVERNAMENTAIS.....	147
	DIMENSÕES DA COORDENAÇÃO: INTRAGOVERNAMENTAL, INTERGOVERNAMENTAL E GOVERNO-SOCIEDADE	148
■	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS	148
	CONCEITUAÇÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO	148
	O PATRIMÔNIO DAS EMPRESAS E ÓRGÃOS PÚBLICOS	149
	O PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO	150

O PATRIMÔNIO MOBILIÁRIO	150
■ ORGANIZAÇÃO E CONTROLE LOGÍSTICO.....	150
GESTÃO DE CADEIA DE SUPRIMENTOS	151
LOGÍSTICA REVERSA	152
■ SERVIÇOS DE APOIO E INFRAESTRUTURA	154
PROTOCOLO.....	154
MOVIMENTAÇÃO DE ARQUIVOS.....	155
SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	155
MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS	157
MANUTENÇÃO DE INSTALAÇÕES FÍSICAS.....	157
■ LOGÍSTICA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	158
■ IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	159
 EIXO 3 – POLÍTICAS PÚBLICAS E NOÇÕES DE ESTATÍSTICA.....	 163
■ AS DIFERENTES CONCEITUAÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	163
■ O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS	164
O PAPEL DO ESTADO – A BUROCRACIA E O ESTADO	164
PODER, RACIONALIDADE E TOMADA DE DECISÕES	164
O PAPEL DA BUROCRACIA E A DISCRICIONARIEDADE NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	165
■ TEORIAS E MODELOS DE ANÁLISE CONTEMPORÂNEOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS: ESCOLHA RACIONAL INSTITUCIONAL; TEORIA DE REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS; TEORIA DOS MÚLTIPLOS FLUXOS; TEORIA DO EQUILÍBRIO PONTUADO; TEORIA DE COALIZÕES DE DEFESA.....	165
ARRANJOS INSTITUCIONAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS	169
■ A DIVERSIDADE E A INCLUSÃO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: AÇÕES AFIRMATIVAS	169
■ INSTRUMENTOS E ALTERNATIVAS DE IMPLEMENTAÇÃO, COMO FUNDOS, CONSÓRCIOS E TRANSFERÊNCIAS OBRIGATÓRIAS.....	170
■ MOBILIZAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E PARTICIPAÇÃO SOCIAL NOS PROCESSOS DE GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES ESTATAIS: CONSELHOS, CONFERÊNCIAS E OUTROS FÓRUNS.....	171
MECANISMOS LEGAIS E INSTITUCIONAIS DE AMPLIAÇÃO, DIVERSIFICAÇÃO E GARANTIA DE DIREITOS INDIVIDUAIS, COLETIVOS E DIFUSOS.....	171
CONTROLE SOCIAL	171

■ AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	172
PRINCIPAIS COMPONENTES DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO.....	172
CUSTOBENEFÍCIO, ESCALA, EFETIVIDADE, IMPACTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS	172
PESQUISA E AVALIAÇÃO QUALITATIVA E QUANTITATIVA	173
■ ESTATÍSTICA.....	173
NOÇÕES DE AMOSTRAGEM: AMOSTRAGEM PROBABILÍSTICA E NÃO PROBABILÍSTICA	176
NOÇÕES DE INFERÊNCIA ESTATÍSTICA: POPULAÇÃO E AMOSTRA, SELEÇÃO DE AMOSTRA.....	177
ESTATÍSTICA E PARÂMETRO, DISTRIBUIÇÕES AMOSTRAIS.....	178
ESTATÍSTICAS DE LOCALIZAÇÃO: MÉDIA, MEDIANA, MODA	179
EIXO 4 – ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA, CONTABILIDADE PÚBLICA E COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	189
■ O PAPEL DO ESTADO E A ATUAÇÃO DO GOVERNO NAS FINANÇAS PÚBLICAS	189
FORMAS E DIMENSÕES DA INTERVENÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NA ECONOMIA.....	189
■ ORÇAMENTO PÚBLICO	192
CONCEITO E FUNÇÕES DO ORÇAMENTO PÚBLICO	192
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	192
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....	193
CICLO ORÇAMENTÁRIO	195
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	199
■ O ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL.....	199
SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DE ORÇAMENTO FEDERAL.....	200
■ SISTEMAS DE ORÇAMENTAÇÃO	204
PLANO PLURIANUAL.....	204
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS.....	205
ORÇAMENTO ANUAL	205
OUTROS PLANOS E PROGRAMAS	206
CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	206
ESTRUTURA PROGRAMÁTICA	207
CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS E ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	208

■	PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	210
	DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA E ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	210
■	CONTABILIDADE PÚBLICA: PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	211
	PATRIMÔNIO: COMPONENTES PATRIMONIAIS – ATIVO, PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	212
	FATOS CONTÁBEIS E RESPECTIVAS VARIAÇÕES PATRIMONIAIS NA ÁREA PÚBLICA	214
■	RECEITA PÚBLICA.....	217
	CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES.....	217
	ESTÁGIOS E FONTES.....	221
	DÍVIDA ATIVA.....	222
■	DESPESA PÚBLICA	222
	CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES.....	222
	ESTÁGIOS.....	224
	RESTOS A PAGAR	225
	DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	227
	DÍVIDA FLUTUANTE E FUNDADA	227
	SUPRIMENTO DE FUNDOS.....	228
	ENDIVIDAMENTO.....	230
■	LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL.....	230
	CONCEITOS, OBJETIVOS E PLANEJAMENTO.....	230
	TRANSPARÊNCIA, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO	236
■	TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA, CONVÊNIOS, TERMO DE REFERÊNCIA E RELATÓRIO DE CUMPRIMENTO DE OBJETO	239
■	LICITAÇÃO	243
	CONCEITO, NATUREZA JURÍDICA, OBJETO E FINALIDADE.....	243
	PRINCÍPIOS BÁSICOS E CORRELATOS.....	244
	MODALIDADES.....	245
	OBRIGATORIEDADE, DISPENSA E INEXIGIBILIDADE.....	246
	PROCEDIMENTO LICITATÓRIO.....	247
	ANULAÇÃO E REVOGAÇÃO	249
	RECURSOS ADMINISTRATIVOS.....	250

■ SANÇÕES E PROCEDIMENTO SANCIONATÓRIO.....	251
CRIMES EM LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	253
■ CONTRATO ADMINISTRATIVO PARA COMPRAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	255
CONCEITO, PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E ESPÉCIES	255
FORMALIZAÇÃO, EXECUÇÃO E INEXECUÇÃO	256
DURAÇÃO, PRORROGAÇÃO, RENOVAÇÃO ,EXTINÇÃO	256
REVISÃO E RESCISÃO	256
EIXO 5 –COMUNICAÇÃO, GESTÃO DOCUMENTAL, TRANSPARÊNCIA E PROTEÇÃO DE DADOS.....	265
■ GESTÃO DOCUMENTAL.....	265
DOCUMENTO DE ARQUIVO, DOCUMENTO DIGITAL, PROCESSO ELETRÔNICO, PROCESSO HÍBRIDO, ESPÉCIE, CICLO DE VIDA DOS DOCUMENTOS, TEORIA DAS TRÊS IDADES, TRANSFERÊNCIA, DESCARTE, RECOLHIMENTO	265
■ TRANSPARÊNCIA PÚBLICA.....	277
■ LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LEI Nº 12.527, DE 2011 E SUAS ALTERAÇÕES).....	277
DIREITO DE ACESSO À INFORMAÇÃO NO BRASIL, NEGATIVAS DE ACESSO, INFORMAÇÕES CLASSIFICADAS E DADOS ABERTOS	277
TRANSPARÊNCIA ATIVA E PASSIVA	287
■ PORTAL DA TRANSPARÊNCIA.....	296
■ LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS – LGPD (LEI Nº 13.709, DE 2018 E SUAS ALTERAÇÕES).....	296
FUNDAMENTOS E CAMPO DE APLICAÇÃO, PRINCÍPIOS E DIREITOS DO TITULAR, RESPONSABILIDADES DOS AGENTES, ASPECTOS INTERNACIONAIS, SEGURANÇA E A AUTORIDADE NACIONAL DE PROTEÇÃO DE DADOS.....	296
■ TEORIAS DA COMUNICAÇÃO: HISTÓRIA E CONCEITOS.....	314
■ COMUNICAÇÃO CONTEMPORÂNEA E A INTERNET	315
FERRAMENTAS DE BUSCA E A LINGUAGEM SEO.....	316
■ COMUNICAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS.....	316
■ A ÉTICA NA PRODUÇÃO DE CONTEÚDO COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA.....	317
DESAFIOS ÉTICOS.....	317
DIRETRIZES PARA A PRODUÇÃO ÉTICA	318
DICAS PARA APLICAR ESSAS DIRETRIZES NO DIA A DIA DE TRABALHO	318

■ PECULIARIDADES DOS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO IMPRESSOS E AUDIOVISUAIS: LINGUAGEM, PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E TECNOLOGIA.....	318
■ ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL	319
■ PAPEL DO PROFISSIONAL DE COMUNICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA	320
■ REALIZAÇÃO DE EVENTOS EM GERAL	321
■ NOÇÕES DE WEBDESIGN	322
■ POLÍTICAS DE ACESSO AOS DOCUMENTOS DE ARQUIVO	323
■ SISTEMAS INFORMATIZADOS DE GESTÃO ARQUIVÍSTICA DE DOCUMENTOS (DOCUMENTOS DIGITAIS, REQUISITOS, METADADOS).....	325
■ GERENCIAMENTO DE DOCUMENTOS ARQUIVÍSTICOS DIGITAIS (TEORIAS, PRINCÍPIOS E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS).....	327
■ IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ARQUIVÍSTICA	343
■ GERENCIAMENTO DA MEMÓRIA INSTITUCIONAL	343
■ COMUNICAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICA: COMUNICAÇÃO, POLÍTICA E DEMOCRACIA.....	344
ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO, IDENTIDADE E NARRATIVA	344
■ PANORAMA HISTÓRICO DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	345
■ FINALIDADES DA COMUNICAÇÃO PÚBLICA	346
■ COMUNICAÇÃO POLÍTICA E COMUNICAÇÃO DE SERVIÇO	346
COMUNICAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS.....	346
■ MÍDIA E PODER.....	347
■ IMAGEM PÚBLICA, PESQUISAS DE OPINIÃO E MARKETING POLÍTICO	347
■ OPINIÃO PÚBLICA E FORMAÇÃO DE AGENDA	348
■ GESTÃO DE CRISES.....	348

EIXO 1 – GESTÃO GOVERNAMENTAL

PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

CONCEITOS

O planejamento e a gestão estratégica tratam-se de processos que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, grande ou pequena, nova ou consolidada. Nesse sentido, envolvem a definição de objetivos, análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias, implementação de ações e monitoramento de resultados.

Diante disso, neste conteúdo explicaremos sobre os tópicos, qual a importância, como aplicá-los na prática e quais são as principais ferramentas utilizadas nesse processo.

Planejamento Estratégico

De maneira inicial, cabe a explanação de modo separado acerca dos dados assuntos. Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2023), planejamento estratégico é “o processo de elaborar a estratégia, com o propósito de orientar e apoiar o desempenho organizacional”.

Em outras palavras, planejamento estratégico define-se como o processo em que há o estabelecimento de objetivos e estratégias para alcançar o sucesso de uma organização a longo prazo, bem como os meios para alcançá-los, levando em conta condições internas e externas, oportunidades, ameaças, forças, fraquezas, missão, visão e valores organizacionais.

Posto isso, trata-se de um processo contínuo, dinâmico e participativo, que envolve todos os níveis da organização, desde a alta direção até os colaboradores operacionais, de forma que deve ser revisado periodicamente para adaptar-se às mudanças do contexto.

Gestão Estratégica

A gestão estratégica, segundo o autor Antonio Cury (1983), configura-se como o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no longo prazo. Ou seja, é o processo de colocar em prática as estratégias definidas no planejamento estratégico, bem como de acompanhar, avaliar e corrigir o seu desdobramento, visando garantir o alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda nesse viés, a gestão estratégica é o processo integrado, sistêmico e alinhado, que envolve a coordenação, comunicação, motivação e controle das atividades estratégicas, bem como a alocação de recursos, definição de indicadores, medição de resultados e implementação de melhorias.

Portanto, de maneira simplificada, a junção das duas funções é como fazer um bolo, no qual o planejamento consiste nos ingredientes e a gestão, por sua vez, no modo de fazer.

PRINCÍPIOS

Os princípios norteadores do planejamento e gestão estratégica são os critérios e diretrizes que orientam o processo de elaboração, implementação e avaliação das estratégias organizacionais. Assim, pode haver a variação de acordo com o modelo, metodologia e cultura de cada organização, mas alguns exemplos de princípios gerais e específicos. Vejamos:

- **Orientação para o futuro:** o planejamento deve ser voltado para o futuro, buscando identificar tendências e oportunidades;
- **Consistência:** o planejamento deve ser consistente com os valores e objetivos da organização;
- **Flexibilidade:** para que funcione, é necessário que haja flexibilidade, permitindo adaptações às mudanças do ambiente;
- **Participação:** envolvimento de todos os interessados (*stakeholders*) da organização.

ETAPAS, FERRAMENTAS E MÉTODOS

A aplicação, tanto do planejamento como da gestão estratégica, deve seguir etapas básicas que podem variar de acordo com o modelo adotado pela organização. De maneira geral, as etapas figuram em diagnóstico estratégico; definição da missão, visão e dos valores; formulação de objetivos e estratégias; implementação de planos e ações; monitoramento e avaliação de resultados.

Observemos a seguir o que concerne aos tópicos mencionados anteriormente.

Diagnóstico Estratégico

Como primeiro motor, o objetivo é realizar uma análise do ambiente interno e externo da organização, bem como da situação atual e futura. Para isso, poderá usar ferramentas que facilitam o entendimento. Vejamos:

- **Matriz SWOT:** permite identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, bem como as suas implicações estratégicas;
- **Análise PESTEL:** viabiliza a análise de fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais que afetam o ambiente externo da organização;
- **Análise das cinco forças de Porter:** permite avaliar o grau de competitividade e de atratividade do setor em que a organização atua, considerando as forças de rivalidade, de ameaça de novos entrantes, de produtos substitutos, de barganha com os fornecedores e clientes;
- **Análise de stakeholders:** é a permissibilidade de identificação dos grupos de interesse que influenciam ou são influenciados pela organização, bem como as suas necessidades e expectativas.

Definição da Missão, Visão e Valores

Nesta etapa, tem-se como objetivo a definição da razão de ser, o propósito, a identidade e os princípios da organização. Para isso, podem ser utilizados conceitos como:

- **Missão:** de forma a declarar o que expressa a razão de ser da organização, o seu negócio, o seu público-alvo e o seu diferencial competitivo;
- **Visão:** é a manifestação que explana o futuro desejado pela organização, o seu sonho, sua ambição e sua direção;
- **Valores:** como os princípios éticos e morais orientam o comportamento da organização e dos seus membros, refletindo a sua cultura e a sua filosofia.

Formulação de Objetivos e Estratégias

Neste momento, a finalidade é definir o que a organização quer alcançar e como vai fazer isso. Para isso, podem ser utilizados conceitos como:

- **Objetivos:** resultados esperados pela organização, que devem ser dispostos observando metas específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART);
- **Estratégias:** cursos de ação escolhidos pela organização para alcançar os seus objetivos, considerando as suas forças, suas fraquezas, as oportunidades e ameaças.

Implementação de Planos e Ações

Objetiva-se colocar em prática as estratégias definidas, transformando-as em planos e ações concretas. Para isso, podem ser utilizados conceitos como:

- **Planos:** documentos que detalham as estratégias, objetivos, metas, atividades, responsáveis, recursos, prazos e indicadores de cada área ou projeto da organização;
- **Ações:** tarefas realizadas pelos membros da organização para executar os planos, seguindo as orientações, os procedimentos e os padrões estabelecidos.

Monitoramento e Avaliação de Resultados

Visa-se, pelo acompanhamento, à possibilidade de mensurar o desempenho da organização, bem como corrigir eventuais desvios e implementar melhorias, utilizando ferramentas como:

- **Monitoramento:** o processo de coleta, análise e comunicação de informações sobre o andamento dos planos e das ações, bem como dos problemas e das soluções encontradas;
- **Avaliação:** qualifica-se como o processo de comparação entre os resultados obtidos e os resultados esperados, bem como de identificação das causas e dos efeitos, dos desvios e das melhorias;
- **Correção:** o processo de ajuste dos planos e das ações, bem como de implementação de medidas preventivas e corretivas, visando garantir o alcance dos objetivos.

Demais Ferramentas

Além das ferramentas já mencionadas, existem outras que podem auxiliar o planejamento e a gestão estratégica, tais como a Matriz BCG, a qual permite a análise do portfólio de produtos ou serviços da organização, classificando-os em categorias, de acordo com o seu crescimento de mercado e sua participação relativa.

Ainda, como um instrumento de auxílio, pode-se envolver a Matriz Ansoff, que, por sua vez, permite a análise das opções de crescimento da organização, considerando quatro estratégias, como a inserção no mercado, desenvolvimento de produto e diversificação, de acordo com o grau de novidade dos produtos e dos mercados.

Ademais, o *balanced scorecard* permite traduzir a estratégia da organização em um conjunto de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, organizados em perspectivas, tais como a financeira, clientela, processos internos, aprendizado e crescimento.

Encaminhando para finalizarmos o assunto acerca de ferramentas, outras duas que podem ser apresentadas são o mapa estratégico e a 5W2H. O primeiro, respectivamente, representa e permite a visualização da estratégia da organização em um diagrama que mostra a relação de causa e efeito entre os objetivos, perspectivas, temas e iniciativas desejadas pelo *balanced scorecard*.

Ainda nesse viés, a segunda, 5W2H, trata-se da possibilidade de elaborar uma ação de planos simples e eficientes, respondendo a sete perguntas básicas (motivo pelo qual se leva a sigla): o que (*what*), quem (*who*), quando (*when*), onde (*where*), por que (*why*), como (*how*) e quanto (*how much*).

NÍVEIS

O planejamento e gestão estratégica dividem-se em níveis, de forma que configuram-se, pelo nível estratégico, como o mais alto de planejamento, envolvendo os objetivos e estratégias da organização como um todo; o tático, como nível intermediário, envolvendo os objetivos e estratégias de unidades menores da organização, como departamentos ou equipes; e o operacional, sendo o mais nível mais baixo de planejamento, envolvendo as tarefas e atividades específicas que devem ser realizadas para atingir os objetivos da organização.

ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS

Os objetivos, bem como as metas, são as declarações gerais sobre o que uma organização deseja alcançar. Nesse espectro, como já mencionado anteriormente, devem ser definidos de forma específica, delimitando o que especificamente se busca; mensurável, podendo verificar qual o tamanho do passo que se deseja dar; atingível, considerando que deve ser algo possível de se alcançar com o tempo; relevante, de modo que vise qual a validade para o negócio; e temporais, possibilitando vislumbrar o prazo para executar o que se deseja.

Para tanto, a importância de estabelecer dadas condições é essencial para o sucesso de uma organização, uma vez que os objetivos fornecem direção e foco para a organização; as metas, por sua vez, permitem que a organização monitore seu progresso e tome medidas corretivas, se necessário.

Portanto, o processo de estabelecimento de objetivos e metas organizacionais, geralmente, envolve as etapas ora apresentadas, vislumbrando o encontro entre planejamento e gestão de forma satisfatória.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. 15ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BALANCED SCORECARD (BSC)

No passado, toda organização procurava fazer uma avaliação competitiva levando em conta apenas os aspectos financeiros, avaliando seus resultados e decidindo sobre os investimentos a longo prazo.

Atualmente, na era do conhecimento, as organizações convivem no seu dia a dia em um ambiente complexo e dinâmico, no qual não é mais eficaz depender de sistemas de controle que somente focalizam o aspecto financeiro das atividades. O aumento da competitividade entre as empresas fez nascer a necessidade de se medir os demais fatores envolvidos nas atividades principais da organização, visto que o diferencial competitivo é alcançado através de diversos indicadores existentes nos processos organizacionais.

Dessa maneira, os professores Robert Kaplan e David Norton inovaram ao criar um sistema de gestão estratégica no qual perpassam por todos os indicadores essenciais para o sucesso da organização.

De acordo com os autores, para que a empresa obtenha a tão sonhada vantagem competitiva, é fundamental o monitoramento não somente dos dados financeiros do passado, mas também das perspectivas que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro.

O **Balanced Scorecard (BSC)** permite o alinhamento do planejamento estratégico com o operacional, integrando todos os níveis hierárquicos e áreas da organização em torno de metas organizacionais gerais, a partir da utilização equilibrada de **indicadores financeiros e não financeiros**.

Seu foco principal é o equilíbrio organizacional, com o alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas aos objetivos globais da empresa, ou seja, de forma equilibrada e organizada de indicadores financeiros e operacionais.

Essa técnica é pautada em quatro dimensões (também chamadas de perspectivas) importantes para a maximização do desempenho das organizações, cada uma das quais se desdobra em medidas específicas, podendo ser divididas em indicadores.



PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Nessa dimensão, busca-se identificar os clientes e mercados nos quais a organização atuará, além de definir as medidas de desempenho que serão aceitas.

Normalmente envolve indicadores como: participação no mercado, aquisição de clientes, lucratividade dos clientes e satisfação dos clientes.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: como o cliente nos enxerga?

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspectiva, deve-se mapear os processos críticos, ou seja, aqueles que podem causar grande impacto nos resultados da organização. Visa também o aprimoramento desses processos através de uma análise minuciosa, permitindo assim aos gestores a escolha de novos caminhos, com o objetivo de melhorar os resultados.

São indicadores dessa perspectiva: eficiência dos processos operacionais, desenvolvimento de novos produtos, eficiência dos serviços pós-vendas.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: em quais processos precisamos ser eficientes?

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E DO CRESCIMENTO

Refere-se à essência da organização, sob o ponto de vista daquilo que é essencial para a empresa crescer com sucesso no futuro.

São os famosos “ativos intangíveis”, tais como: pessoas, expertise, procedimentos organizacionais. Neste sentido, para o sucesso da organização no futuro, deve-se treinar seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e implantar procedimentos que levem à evolução da empresa.

Exemplos de indicadores desta dimensão: satisfação dos funcionários, retenção de funcionários e lucratividade por funcionário.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: como podemos continuar a melhorar e a criar valor agregado?

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Envolve os indicadores financeiros e contábeis, objetivando criar valor duradouro e sólido para a organização, além de indicar se a estratégia adotada está se traduzindo em resultados financeiros.

São exemplos de indicadores desta perspectiva: retorno sobre investimento, lucratividade, aumento do mix da receita e redução de custos/aumento da produtividade.

Deve-se buscar a resposta da seguinte pergunta: como atendemos aos interesses dos acionistas?

Dica

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégica e representa algo muito além de um mero sistema de medidas e indicadores.

Em breve síntese, o BSC permite o alinhamento de estratégias, ações e indicadores aos objetivos da empresa, integrando, de forma balanceada, as estratégias de longo prazo com as de curto prazo e, assim, proporcionando uma ampla visão do desempenho da organização.

Como vimos, o *Balanced Scorecard* foi desenvolvido para servir como um sistema de gestão estratégica nas empresas privadas. A seguinte pergunta deve estar na sua cabeça: é possível a utilização do BSC nas organizações públicas?

A resposta é **sim**. Conforme os próprios autores, as perspectivas do BSC devem funcionar como um modelo e não como uma camisa de força. Dessa maneira, é possível alterar ou inserir perspectivas de acordo com a natureza de cada órgão Público.

A adaptação mais visível é o deslocamento da perspectiva financeira para a base do BSC, visto que, na Administração Pública, é condição indispensável, e não resultado final. Ainda nesse quesito, normalmente é alterada a nomenclatura financeira para orçamentária.

Portanto, se sua prova afirmar que o BSC é incompatível com a Administração Pública, pode assinalar sem nenhuma dúvida que a assertiva está **errada**.

O BSC contribui para que a nova Administração Pública melhore o seu sistema de avaliação de qualidade e a satisfação do cliente-usuário, proporcionando uma maior integração do orçamento na elaboração dos planos e um ganho substancial no foco, na motivação e responsabilidade no Poder Público.

I MATRIZ SWOT

A ferramenta mais utilizada, e também a mais cobrada em concursos, é a famosa matriz (análise) **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), em português, **FOFA** (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

A matriz SWOT divide as variáveis em duas dimensões, observe a seguir:

Análise do Ambiente Interno

Consiste na análise das condições internas que a organização possui naquele momento, além de identificar as práticas atuais da organização e o seu modo de operar. É realizado por meio do mapeamento dos pontos fortes e dos pontos fracos.

É o processo que examina os recursos disponíveis, sejam financeiros, produtivos e humanos da empresa, verificando quais são suas forças e fraquezas e como a empresa pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças que o ambiente externo lhe apresenta.

Percebemos, assim, que a análise do ambiente interno é restrita (dentro da organização) e controlável (possibilidade de tomar ações para melhoria).

- **Pontos fortes:** são características internas positivas que a organização possui e favorecem o cumprimento de seus objetivos, deixando-a em vantagem perante seus concorrentes. Exemplificando: equipe qualificada, logística eficiente, agilidade na tomada de decisão;
- **Pontos fracos:** são as deficiências, os fatores e as características negativas que se encontram presentes e de algum modo prejudicam o alcance dos objetivos da organização, mantendo a empresa em desvantagem em relação a seus concorrentes. Exemplificando: equipe com pouca qualificação, equipe desmotivada, produto desatualizado, alto custo, pouco capital para investimento.

Importante!

Uma das ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos é a avaliação do desempenho, podendo ser segmentada de acordo com as áreas funcionais da organização.

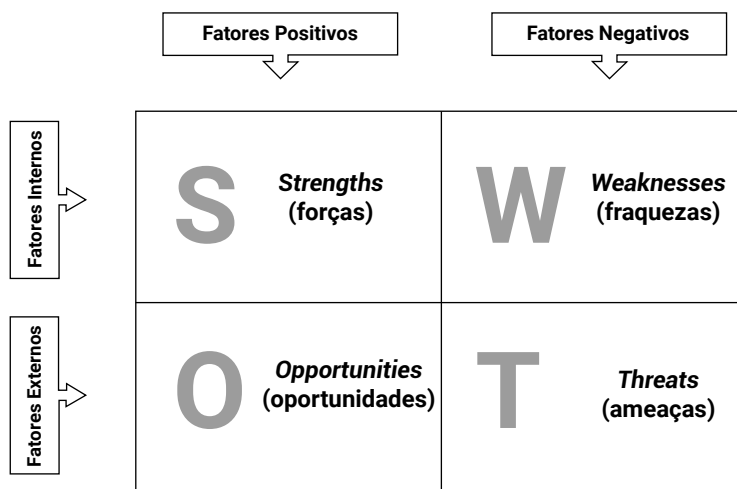
Análise do Ambiente Externo

Consiste no mapeamento ambiental das variáveis externas e não controláveis, como as oportunidades — que criam situações favoráveis — e as ameaças — que criam situações desfavoráveis. Dessa forma, ela é ampla e incontroleável, sendo indispensável na escolha da estratégia a ser utilizada pela organização.

Quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente externo, maior a necessidade dessa análise.

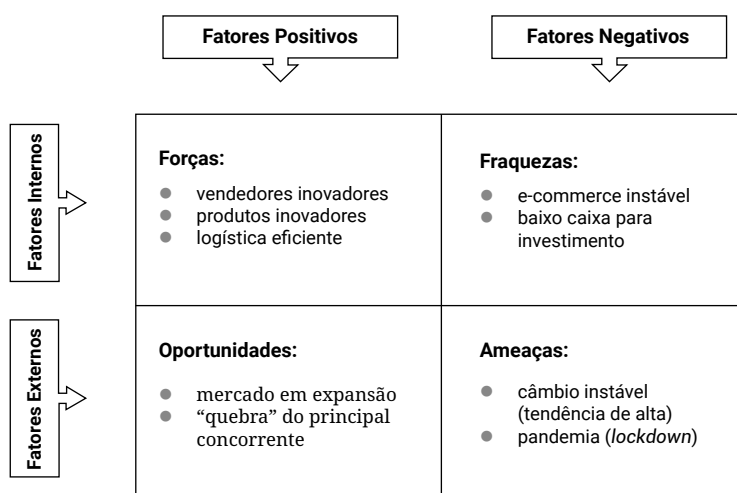
- **Oportunidades:** são os fatores externos que podem beneficiar a organização no alcance de seus objetivos. Exemplificando: crescimento do mercado consumidor, câmbio valorizado (para empresas que exportam), quebra de um concorrente;
- **Ameaças:** são os fatores externos que podem atrapalhar a organização na sua sobrevivência. Em regra, é tudo aquilo que influencia em seu desempenho de forma negativa, sem que ela possa fazer algo para mudar a variável estabelecida. Exemplificando: um novo concorrente, aumento de impostos, uma nova legislação, câmbio valorizado (para empresas que importam produtos).

Na figura abaixo, temos a representação gráfica da matriz SWOT:



Analisando a matriz SWOT, inferimos que as **forças** e **fraquezas** representam os fatores **internos** (controláveis). Já as **oportunidades** e **ameaças** retratam os fatores **externos** (incontroláveis).

Internalizando o conhecimento, e unindo a teoria com a prática, vamos desenhar a matriz SWOT de uma loja que comercializa telefones celulares.



Portanto, a loja em questão deve aproveitar as oportunidades do mercado externo, maximizando seus pontos fortes e trabalhando para minimizar os seus pontos fracos, sempre atenta para as ameaças que podem se concretizar do ambiente externo.

A partir da análise SWOT, analisando-se as oportunidades e ameaças ambientais de um lado e as potencialidades (pontos fortes) e vulnerabilidades (pontos fracos) internas de outro, o administrador tem em mãos um balizamento que o auxilia a redefinir as alternativas estratégicas em relação à ação futura.

I FERRAMENTAS DE GESTÃO

As ferramentas da qualidade são técnicas e/ou instrumentos que possibilitam ao administrador monitorar (controlar) e melhorar o fluxo de trabalho de cada processo, permitindo assim correções para a maximização do trabalho.

Cada uma das ferramentas foi desenvolvida para uma função específica, mas nada impede a utilização delas em conjunto, dependendo do caso concreto. A seguir, elencamos as principais ferramentas cobradas nos mais diferentes certames e suas funções:

FERRAMENTAS	PRINCIPAL FUNÇÃO
Diagrama espinha de peixe	Representar os relacionamentos com efeito
Folha de verificação	Coletar dados relativos à não conformidade