

## **Aula 01**

*Bizu Estratégico p/ SEFAZ-SE (Auditor  
Técnico de Tributos) - 2021 - Pré-Edital*

Autor:

**Camila Damázio, Diogo Matias das  
Neves, Fernanda Harumi Amaral  
Jo, Guilherme Carvalho, Leonardo**

**Mathias**  
19 de Julho de 2021

## BIZU ESTRATÉGICO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SEFAZ-SE)

Olá, prezado aluno. Tudo certo?

Neste material, traremos uma seleção de *bizus* da disciplina de **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** para o concurso do **SEFAZ-SE**.

O objetivo é proporcionar uma revisão rápida e de alta qualidade aos alunos por meio de tópicos que possuem as maiores chances de incidência em prova.

Todos os *bizus* destinam-se a alunos que já estejam na fase bem final de revisão (que já estudaram bastante o conteúdo teórico da disciplina e, nos últimos dias, precisam revisar por algum material bem curto e objetivo).

*Fernanda Harumi*



@fernandaharu\_

*Leonardo Mathias*



@profleomathias



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Pessoal, segue abaixo uma análise estatística dos assuntos mais exigidos pela Banca **CEBRASPE, FCC E FGV** no âmbito da disciplina de **Administração Pública**, em concursos para áreas similares.

<b>Administração Pública (Foram encontradas 81 questões)</b>		
<b>Assunto</b>	<b>Quantidade de questões</b>	<b>% de cobrança</b>
Organização da Administração Pública	9	18,0%
Qualidade na Administração Pública	6	12,0%
Planejamento e Gestão Estratégica	6	12,0%
Evolução dos Modelos/Paradigmas de Gestão	4	8,0%

\* Análise realizada em todas as provas aplicadas de 2012 até o ano de 2021.

Com essa análise, podemos verificar quais são os temas mais exigidos pela banca **CEBRASPE, FCC E FGV** e, através disso, focaremos nos principais pontos em nossa revisão!



Segue uma tabela contendo a numeração dos bizzus referentes a cada tópico abordado e os respectivos cadernos de questões selecionados no nosso SQ.

<b>Administração Pública – SEFAZ-SE</b>		
<b>Assunto</b>	<b>Bizzus</b>	<b>Caderno de Questões</b>
Organização da Administração Pública	1 a 9	<a href="http://questo.es/jeutwn">http://questo.es/jeutwn</a>
Qualidade na Administração Pública	10 a 16	<a href="http://questo.es/0lpd2b">http://questo.es/0lpd2b</a>
Planejamento e Gestão Estratégica	17 a 22	<a href="http://questo.es/8ddl8">http://questo.es/8ddl8</a>
Evolução dos Modelos/Paradigmas de Gestão	23 a 28	<a href="http://questo.es/k8axuh">http://questo.es/k8axuh</a>



## Apresentação

Olá, futuro (a) aprovado(a)! Antes de darmos início aos nossos trabalhos, farei uma breve apresentação.



Meu nome é **Fernanda Harumi Amaral Jo**, sou natural de São Paulo e hoje ocupo o cargo de **Auditor de Controle Externo** no Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP), tendo sido aprovada no último certame, realizado em 2017.

Depois de uma longa jornada de estudos, hoje também integro a Equipe de Coaching do Estratégia Concursos junto com renomados profissionais e ex-concurseiros de todo o Brasil.

Como pode perceber, há pouco tempo eu estava justamente aí, onde você concurseiro está. Logo utilizarei as experiências e conhecimentos adquiridos ao longo da minha trajetória para auxiliá-lo na disciplina de Administração Pública. Fiz uma análise bem cautelosa dos pontos mais exigidos pela banca, e todos eles estão aqui! Cada questão vale ouro, então não podemos dar bobeira! Mãos à obra!

*Fernanda Harumi*



## Organização Administrativa

### 1) Organização da Administração Pública

<b>Administração Direta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Órgãos e setores sem personalidade jurídica própria;</li><li>✓ Grupo de pessoas políticas com competências para realizar trabalhos administrativos, centralizadamente.</li><li>✓ Desconcentração administrativa</li></ul>
<b>Administração Indireta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Autarquias; Empresas Públicas; Sociedades de Economia Mista; Fundações públicas;</li><li>✓ Descentralização administrativa;</li><li>✓ Entidades com personalidade jurídica própria;</li><li>✓ Entidades vinculadas aos ministérios (ou secretarias) da área em que atuam.</li></ul>
<b>Terceiro Setor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Entidades Paraestatais</li></ul>

### 2) Autarquia

<b>Principais Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pessoa jurídica de direito público;</li><li>✓ Criada por lei específica;</li><li>✓ Controle finalístico/supervisão ministerial, sem controle hierárquico;</li><li>✓ Realiza atividade típica da Administração Pública.</li><li>✓ Seus agentes praticam atos considerados atos administrativos;</li><li>✓ Observam a Lei das Licitações, a de nº 8.666, de 1993, assim como a Lei nº 10.520, de 2002, que rege a modalidade pregão de licitação para a aquisição de bens e serviços comuns.</li></ul>
-----------------------------------	--



<b>Prerrogativas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓</li><li>✓ Poder de modificar ou rescindir um contrato de forma unilateral;</li><li>✓ Bens das autarquias são inalienáveis, impenhoráveis,</li><li>✓ não podem ser objeto de direitos reais de garantia</li></ul>
	✓ (hipoteca, por exemplo), nem tão pouco, sujeitos a usucapião.

### 3) Fundações Públicas

<b>Principais Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pessoas jurídicas de Direito Público,</li><li>✓ Criadas por lei específica (“autarquias fundacionais” ou “fundações autárquicas”) e/ou registro de ato constitutivo (após autorização advinda de lei específica), mediante a transferência de um determinado acervo patrimonial pelo ente instituidor;</li><li>✓ Lei complementar define a área de atuação da fundação;</li><li>✓ Foro na Justiça Federal;</li><li>✓ Os atos administrativos apresentam requisitos, atributos, e outras características como uma autarquia.</li><li>✓ Seus bens não estão penhoráveis, nem alienáveis, nem sujeitos a usucapião.</li><li>✓ Os recursos repassados para as fundações estão previstos no orçamento do ente federal;</li><li>✓ Ao prestarem serviços públicos, responderão pelos danos causados a terceiros pelos seus agentes, com direito a regresso contra os responsáveis em caso de dolo ou culpa, o regresso da ação contra os responsáveis.</li></ul>
-----------------------------------	---

### 4) Empresas Públicas



<p><b>Principais Características</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pessoas jurídicas de Direito Privado;</li><li>✓ Criadas após autorização legislativa, mediante lei específica e registro dos atos constitutivos em um estabelecimento público responsável para tal.</li><li>✓ Totalidade de seu capital estar em nome do poder público.</li><li>✓ Constituídas por qualquer forma jurídica como sociedades limitadas, sociedades anônimas (S.A.), entre outras.</li><li>✓ Finalidade de explorar atividades econômicas e prestar serviços públicos.</li><li>✓ O regime de pessoal é o de emprego público.</li><li>✓ Proibido para aquelas que explorem atividades econômicas, receber privilégios fiscais que também não sejam concedidos às empresas privadas.</li><li>✓ Caixa Econômica Federal, Empresa de Correios e Telégrafos e a Infraero, Serviço Federal de Processamento de Dados.</li><li>✓ Foro na Justiça Federal.</li></ul>
--	---

## 5) Sociedade de Economia Mista

<p><b>Principais Características</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Pessoas jurídicas de Direito Privado;</li><li>✓ Criadas após autorização legislativa, mediante lei específica e registro dos atos constitutivos em um estabelecimento responsável para tal.</li></ul> <p>Capital: ações com <b>direito a voto</b> devem pertencer, em sua maioria, à União ou à entidade da Administração Indireta.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Instituída sob forma de Sociedade Anônima (S/A);</li><li>✓ Foro na Justiça Estadual.</li><li>✓ Banco do Brasil, Petrobrás, etc.</li></ul>
--	---



## 6) Consórcios Públicos

<b>Principais Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ O consórcio público adquirirá personalidade jurídica:<ul style="list-style-type: none"><li>I – de direito público (integra a administração indireta de todos os entes da Federação consorciados), no caso de constituir associação pública, mediante a vigência das leis de ratificação do protocolo de intenções;</li><li>II – de direito privado, mediante o atendimento dos requisitos da legislação civil.</li></ul></li><li>✓ Constituído por contrato (contrato de gestão ou termo de parceria.) cuja celebração dependerá da prévia subscrição de protocolo de intenções (publicado na imprensa oficial).</li><li>✓ Contrato de rateio.</li></ul>
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Firmar convênios, contratos, acordos de qualquer natureza, receber auxílios, contribuições e subvenções sociais ou econômicas de outras entidades e órgãos do governo;</li><li>✓ Promover desapropriações e instituir servidões nos termos de declaração de utilidade ou necessidade</li></ul>
<b>Prerrogativas e Obrigações</b>	<p>pública, ou interesse social, realizada pelo Poder Público;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ser contratado pela administração direta ou indireta dos entes da Federação consorciados, dispensada a licitação.</li><li>✓ Sujeito à fiscalização contábil, operacional e patrimonial pelo Tribunal de Contas competente para apreciar as contas do Chefe do Poder Executivo.</li><li>✓ A retirada de um ente da Federação de um consórcio dependerá de ato formal de seu representante na assembleia geral.</li></ul>



## 7) Terceiro Setor – Paraestatais

<b>Serviços Sociais Autônomos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ SESI; SENAC; SESC; SENAI; SEBRAE; SENAT.</li><li>✓ Entidades privadas, sem fins lucrativos;</li><li>✓ Criados através de autorização legislativa e após terem seus atos constitutivos registrados no registro civil das pessoas jurídicas;</li><li>✓ Exceção: SESC, criado por meio do Decreto-Lei nº 9.853, em 1946. Logo, a banca Cespe já considerou como correta que o SESC foi criado por lei;</li><li>✓ Financiados através de contribuições compulsórias, exemplo de parafiscalidade tributária, mais recursos públicos para garantir a continuidade das atividades dessas entidades.</li><li>✓ Segundo o STF, são sujeitos, formalmente, apenas ao controle finalístico, pelo Tribunal de Contas, da aplicação dos recursos recebidos.</li></ul>
<b>Organizações Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Foram idealizadas para substituir órgãos do Estado, que seriam extintos e as atividades "absorvidas" pela OS.</li><li>✓ Firma um contrato de gestão.</li><li>✓ Qualificação é um ato discricionário.</li><li>✓ Deve conter em seu conselho de administração membros do Poder Público.</li><li>✓ Serviços típicos de Estado, mas não são consideradas atividades exclusivas de Estado: Ensino, a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, a proteção e preservação do meio ambiente, a cultura e a saúde.</li></ul>



**Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP)**

- ✓ Não foram idealizadas para substituir os órgãos existentes do Estado.
- ✓ Firma um termo de parceria, concedido pelo Ministério da Justiça.
- ✓ Qualificação é um ato vinculado.
- ✓ Não existe uma exigência de participação de membros do Poder Público.
- ✓ Assistência social; Promoção da Cultura, do patrimônio Histórico e Artístico; Educação gratuita; Promoção gratuita da saúde; segurança alimentar; Meio ambiente; Trabalho voluntário; Combate à pobreza etc.

**Instituições Comunitárias de Educação Superior (ICES)**

- ✓ O Ministério da Educação qualifica a instituição com ICES por meio de um certificado. A emissão do certificado é ato vinculado desde que se cumpra todos os requisitos e o interessado apresentar a documentação exigida por completo no requerimento.
- ✓ Personalidade jurídica de direito privado.
- ✓ Sem fins lucrativos.
- ✓ Constituída na forma de associação ou fundação.
- ✓ Instrumento utilizado: termo de parceria.

**Entidades de Apoio**

- ✓ Pessoas jurídicas de direito privado.
- ✓ Sem fins lucrativos.
- ✓ Sob forma de fundação, associação ou cooperativa.
- ✓ Prestação, em caráter privado, de serviços sociais não exclusivos do Estado, mantendo vínculo jurídico com entidades da administração direta ou indireta, em regra por meio de convênios.
- ✓ Finalidade: apoiar projetos de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvimento institucional, científico e tecnológico e estímulo à inovação, inclusive na gestão administrativa e financeira necessária à execução desses projetos.

**Conselhos**

- ✓ Busca por uma maior participação popular nas decisões do Estado.



- ✓ Aumentar a accountability.
- ✓ Podem atuar nas áreas de: saúde, assistência social, meio ambiente, cultura etc.

## 8) Agências Reguladoras

<b>Principais Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Independência administrativa;</li><li>✓ Autonomia financeira;</li><li>✓ Ausência de subordinação hierárquica;</li><li>✓ Dirigentes que servem por mandatos fixos com prazo determinado;</li><li>✓ Obedecendo ao princípio da especialidade, seus atos não podem ser revistos ou alterados pelo Poder Executivo, apenas pelo Judiciário.</li></ul>
<b>Dirigentes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Escolhidos pelo Presidente da República;</li><li>✓ Aprovados em sabatina no Senado Federal.</li><li>✓ Os ex-dirigentes devem cumprir uma quarentena antes de poder atuar no mesmo ramo em que a agência de regulação funciona ao fim do mandato.</li></ul> <p>Exceção para a quarentena: quando o ex-dirigente for exonerado <b>a pedido</b> e estiver <b>dentro do prazo de seis meses do início</b> do seu mandato.</p>
<b>Forma Jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Não há obrigatoriedade de que assumam a forma de autarquia de regime especial (Administração Indireta).</li><li>✓ Pode ser, inclusive, órgãos (despersonalizados) especializados integrantes da estrutura da própria Administração Direta.</li><li>✓ Personalidade jurídica de direito público.</li></ul>



## 9) Agências Executivas

<b>Principais Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Qualificação dada a uma autarquia ou fundação já existente.</li><li>✓ Qualificação dada por meio de Decreto.</li><li>✓ Não se fala de uma nova forma de pessoa jurídica pública.</li></ul>
<b>Requisitos para qualificação</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Ter um plano estratégico de reestruturação e de desenvolvimento institucional em andamento;</li><li>✓ Ter celebrado Contrato de Gestão com o respectivo Ministério supervisor.</li><li>✓ Tempo de duração do Contrato de Gestão: no mínimo, um ano, podendo ser renovado após aprovação de uma avaliação a qual se submeterá</li></ul>

## Qualidade na Administração Pública

### 10) Gestão da Qualidade

- Atender às expectativas, requisitos e desejos dos clientes;
- Executar as tarefas da melhor forma possível;
- Preocupação constante em melhorar os processos de trabalho;
- Não desperdiçar esforços e recursos;
- Fazer correto o trabalho desde o princípio



## 11) Dimensões de Gestão de Qualidade

Dimensão	Descrição
<b>Desempenho</b>	Capacidade de responder às solicitações para as quais foi projetado.
<b>Características secundárias</b>	Características que suplementam o funcionamento básico dos produtos.
<b>Confiabilidade</b>	É a probabilidade de não falhar em um período especificado de tempo, sob determinadas condições de operação.
<b>Conformidade</b>	O grau com que um produto atende a padrões preestabelecidos, tanto em relação às dimensões nominais especificadas quanto às características de operação.
<b>Durabilidade</b>	A durabilidade de um produto possui conotações econômicas e tecnológicas.
<b>Atendimento (ou capacidade de receber assistência técnica)</b>	Representa a velocidade e a facilidade de reparo.
<b>Estética</b>	Dimensão da qualidade mais subjetiva e está relacionada com o padrão de beleza individual do cliente.
<b>Qualidade percebida</b>	A qualidade percebida - ou induzida - é a influência que o nome do fabricante e a propaganda exercem sobre o cliente, ou seja, a percepção da qualidade que o cliente possui.



## 12) Ferramentas de Gestão de Qualidade

Ferramentas	Principal Função
Diagrama de Causa e Efeito	Levantar possíveis causas para problemas
Folha de Verificação	Coletar dados relativos à não conformidade de um produto
Histograma	Identificar com que frequência certo dado aparece em um conjunto de dados
Gráfico de Pareto	Distinguir, entre os fatores, os essenciais e os secundários (Regra 80/20)
Diagrama de Correlação	Estabelecer correlação entre duas variáveis
Fluxograma	Descrever processos
Gráfico de Controle	Analisar a variabilidade dos processos

## 13) Modelo da Fundação Nacional da Qualidade

- A Fundação Nacional da Qualidade gerou um modelo de gestão da qualidade. Ele se chama **Modelo de Excelência da Gestão – MEG** e está voltado para a melhoria contínua dos processos da organização.

Fundamentos do MEG		
Fundamento	Descrição	Temas
<b>PENSAMENTO SISTÊMICO</b>	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento</li><li>• Tomada de decisão</li></ul>



<b>COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS</b>	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, numa perspectiva de curto e longo prazos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos das partes interessadas</li> <li>• Cliente</li> <li>• Relacionamento com as partes interessadas</li> <li>• Fornecedor</li> <li>• Força de trabalho</li> </ul>
<b>APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO</b>	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento</li> <li>• Conhecimento</li> <li>• Competências essenciais</li> <li>• Inovação</li> </ul>
<b>ADAPTABILIDADE</b>	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de mudar</li> <li>• Flexibilidade</li> </ul>
<b>LIDERANÇA TRANSFORMADORA</b>	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores e princípios organizacionais</li> <li>• Governança</li> <li>• Cultural organizacional</li> <li>• Olhar para o futuro</li> <li>• Sucessão</li> </ul>
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econômico-financeiro</li> <li>• Ambiental</li> <li>• Social</li> </ul>



	tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.	
<b>ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS</b>	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Informações organizacionais</li><li>• Gestão por processos</li><li>• Produto</li></ul>
<b>GERAÇÃO DE VALOR</b>	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados sustentáveis</li></ul>

#### 14) Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Gespública

- **GESPÚBLICA** - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: Instituído em 2005, unificando o programa de qualidade com o de desburocratização. Podem participar do Gespública os órgãos e entidades da Administração Pública Federal (seja por adesão ou por meio de convocação) e também organizações privadas (de modo voluntário).
- Na busca destes objetivos, o GESPÚBLICA elaborou o **Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP**. Este modelo tem como base os princípios constitucionais da administração pública e, como pilares, os fundamentos da excelência gerencial.

Os pilares do **MEGP**, fundamentos da excelência gerencial, são os seguintes:

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Cultura da Inovação
- Liderança e constância de propósitos
- Orientação por processos e informações
- Visão de Futuro



- Geração de Valor
- Comprometimento com as pessoas
- Foco no cidadão e na sociedade
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade social
- Controle Social
- Gestão participativa

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

### 15) Kaizen

- **Kaizen** em japonês seria traduzido como “**melhoramento**” ou “**mudança para melhor**”. É uma busca do aprimoramento contínuo, incremental, de todos os integrantes de uma organização. Este aprimoramento não se limita ao âmbito da produção, mas constitui uma forma de vida e comportamento, dentro e fora da organização

### 16) Benchmarking

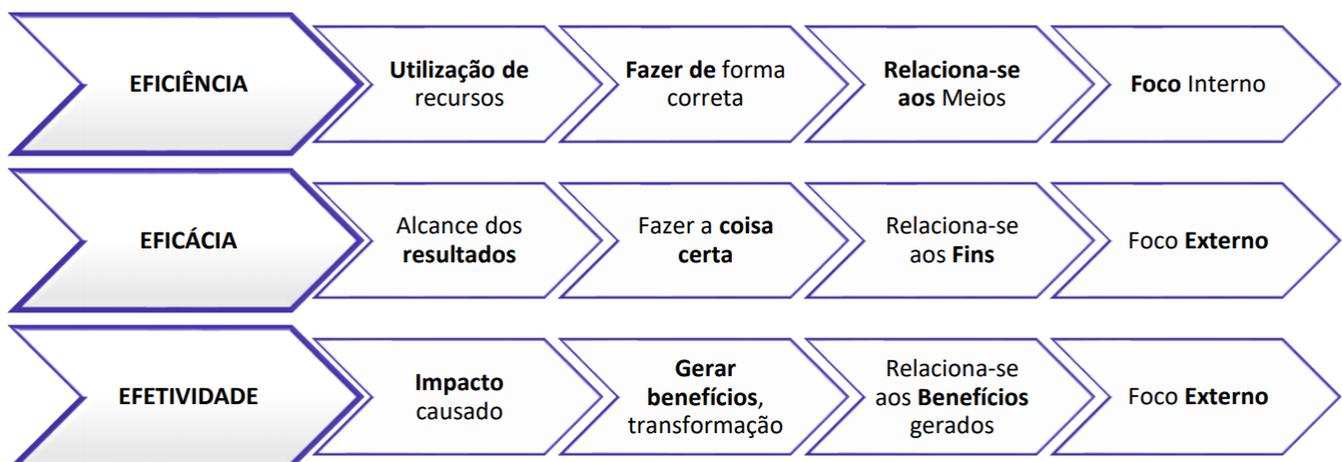
- É um processo importante para que a empresa possa identificar alguma atividade ou processo que outra organização esteja executando de uma maneira mais eficiente e adaptar esta eventual melhor prática para sua própria empresa.
- O Benchmarking pode ser utilizado por qualquer tipo de organização, de qualquer tamanho, em qualquer setor econômico, de qualquer local do mundo



- **Benchmarking interno** – Análise e comparação dos processos e atividades de órgãos ou filiais diferentes.
- **Benchmarking competitivo** – Análise e comparação do desempenho de empresas que atuam no mesmo segmento, sejam concorrentes diretas ou não.
- **Benchmarking genérico** – Análise e comparação de processos de qualquer organização independentemente de ser do mesmo ramo ou não, de ser concorrente ou não.

## Planejamento e Gestão Estratégica

### 17) Definições: Eficiência x Eficácia x Efetividade



## 18) Definições: Missão x Visão x Valores x Negócio

Missão	Visão	Valores	Negócio
<ul style="list-style-type: none"><li>• Razão de ser</li><li>• "Por que a Organização existe?"</li><li>• Indica os impactos causados na sociedade</li><li>• É permanente (atemporal)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Visão de futuro</li><li>• "O que eu quero ser?"</li><li>• "Sonhos" que se pretende tornar realidade</li><li>• Consenso dos membros da organização sobre o futuro que se deseja</li><li>• É temporário</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Princípios básicos</li><li>• Crenças</li><li>• Base para a tomada de decisões</li><li>• Indica como os membros devem se comportar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Representa o "ramo de atividades"</li><li>• Atividades principais da organização em um momento específico</li><li>• "O que a organização faz?"</li></ul>

## 19) Definições: Objetivo x Meta x Plano

- **Objetivo** é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo).
- **Meta** é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo).
- **Plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessário à consecução dos objetivos. Assim como o planejamento, os planos se desdobram em:
  - **Planos estratégicos**, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.
  - **Planos táticos** (funcionais ou administrativos), que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos. São exemplos:
    - Planos de produção
    - Planos financeiros
    - Planos de marketing
    - Planos de recursos humanos
  - **Planos operacionais**, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos. Alguns exemplos:
    - Procedimentos
    - Orçamentos



- Programas (ou programações)
- Regulamentos

## 20) Definições: Tendências x Eventos

- **Tendências** são séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações de longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
- **Eventos** são fenômenos categóricos que podem ocorrer ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.

## 21) Ferramentas Estratégicas: Balanced Scorecard (BSC)

*Balanced Scorecard* significa: Indicadores Balanceados de Desempenho ou Placar Balanceado.

Por que **balanceado**? Porque é um método focado no **equilíbrio organizacional** que se baseia em **quatro perspectivas básicas**, também chamadas de vetores críticos.



É muito comum as questões relacionarem o *Balanced Scorecard* tão somente a elementos financeiros, como o lucro, o que está errado! A principal característica do BSC é justamente avaliar outras perspectivas, além da financeira.

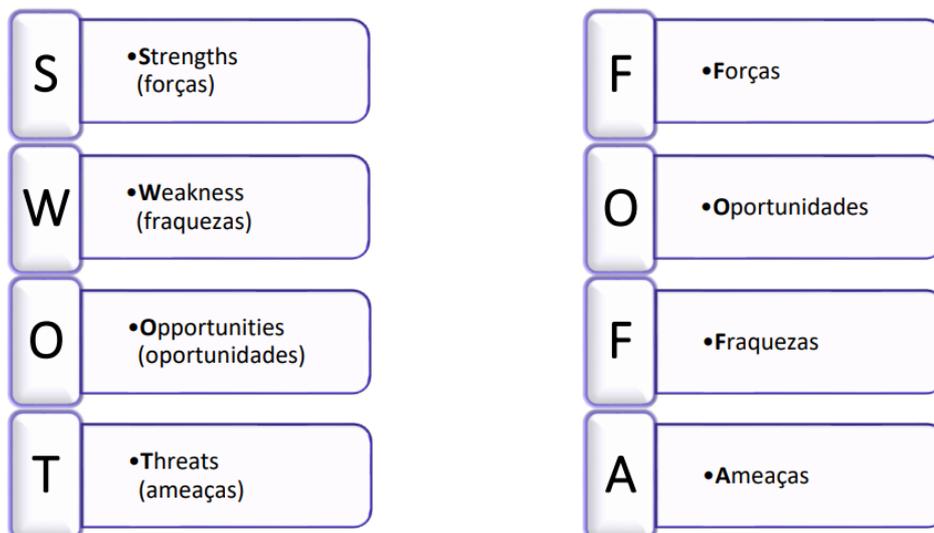
O **BSC** busca ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização. Permite que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior

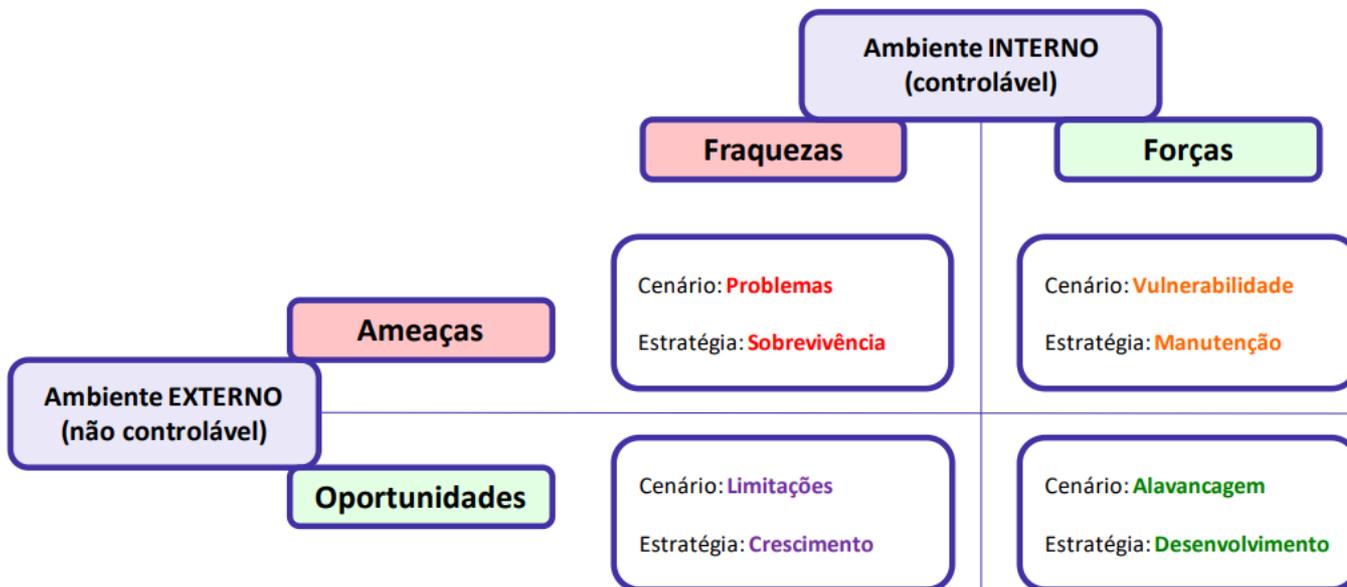


competência, detectando e indicando as áreas de incompetências É um sistema focado no comportamento, e não no controle.

- Uma vez concebida a estratégia, o **BSC** pode trazer ganhos para os processos de gestão da organização, como:
- melhoria do processo decisório;
  - explicitação dos processos críticos do negócio;
  - um melhor processo de execução da estratégia;
  - uma estrutura lógica em que a organização pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses);
  - a derrubada de barreiras funcionais, pondo em foco o que é para ser feito;
  - o gerenciamento de ativos intangíveis;
  - o consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmentos-alvo (perspectiva de clientes).

## 22) Ferramentas Estratégicas: Análise SWOT





A organização jamais poderá **diminuir** ou **eliminar** diretamente as **ameaças** (trata se de um elemento externo, **não controlável**).

O que a organização pode tentar é mitigar ou eliminar os **resultados (os impactos) provocados por essas ameaças**.

A mesma coisa acontece com as oportunidades, que também são elementos externos (não controláveis).

## Evolução dos Modelos/Paradigmas de Gestão

### 23) Tipos de Dominação

<b>Dominação Tradicional</b>	Baseia-se na <b>tradição</b> , nos costumes arraigados, nos relacionamentos construídos por gerações.
<b>Dominação Carismática</b>	Baseada no <b>carisma</b> de uma pessoa. Acredita-se que um indivíduo específico possui qualidades e características extraordinárias, fora do comum, que o credenciam a liderar seus "súditos" ou "seguidores".
<b>Dominação Racional-legal</b>	Baseada na <b>lei</b> ! Nesse tipo de dominação, não seguimos um indivíduo, mas devemos obediência a uma série de normas e regulamentos.



## 24) Patrimonialismo

<b>Principais Características</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Esfera Pública se mistura com a esfera privada;</b></li><li>✓ Falta de profissionalização;</li><li>✓ Tendência ao <b>nepotismo</b> e a <b>corrupção</b>;</li><li>✓ Sistema fiscal injusto e irracional;</li><li>✓ Falta de rede de segurança social;</li><li>✓ Falta de participação social nos assuntos de Estado;</li><li>✓ Racionalidade subjetiva, como sistema legal instável e dificuldade de planejamento dos cidadãos.</li><li>✓ <b>Apesar de combatido, ainda está presente em muitas práticas atuais.</b></li></ul>
-----------------------------------	--

## 25) Burocracia

<b>Principais Características</b>	<b>Formalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridade é expressa em leis;</li><li>• Comunicação é padronizada;</li><li>• Controle de Procedimentos.</li></ul>
	<b>Impessoalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Isonomia no tratamento;</li><li>• Meritocracia;</li><li>• Racionalidade;</li><li>• Sistema legal e econômico previsível.</li></ul>
	<b>Profissionalismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comando é dos especialistas;</li><li>• Remuneração em dinheiro;</li><li>• Administrador é especialista - noção de carreira;</li><li>• Hierarquia.</li></ul>



## 26) Disfunções ou Problemas da Burocracia

**Dificuldade de resposta às mudanças no meio externo** – visão voltada excessivamente para as questões internas (sistema fechado, ou seja, autorreferente, com a preocupação não nas necessidades dos clientes, mas nas necessidades internas da própria burocracia).

**Rigidez e apreço extremo às regras** – o controle é sobre procedimentos e não sobre resultados, levando à falta de criatividade e ineficiências.

**Perda da visão global da organização** – a divisão de trabalho pode levar a que os funcionários não tenham mais a compreensão da importância de seu trabalho nem quais são as necessidades dos clientes ou dos outros órgãos da instituição.

**Lentidão no processo decisório** – hierarquia, formalidade, centralização e falta de confiança nos funcionários levam a uma demora na tomada de decisões importantes.

**Excessiva formalização** – em um ambiente de mudanças rápidas, não se consegue padronizar e formalizar todos os procedimentos e tarefas, gerando uma dificuldade da organização de se adaptar a novas demandas. A formalização também dificulta o fluxo de informações dentro da empresa.

## 27) Modelo Gerencial

<b>Características</b>	Gestores ganham maior autonomia na gestão financeira, de materiais e de pessoas.
	Cobrança de resultados a posteriori ( <i>Ex-post</i> )
	Definição dos objetivos a serem alcançados – contratualização de resultados
	Descentralização
	Incentivo à Inovação
	Competição dentro da máquina estatal (quando possível)
	Estrutura hierárquica mais achatada e flexível



1º Fase - Gerencialismo Puro		
Principais Características	Origem – Crise Fiscal e crise do modelo de <i>Welfare State</i>	
	Preocupação - redução de custos	
	Busca aumentar a eficiência - produtividade	
	Traz definição clara de objetivos	
	Cidadão é visto como contribuinte (financiador do sistema) e que deseja que recursos sejam gastos de maneira eficiente	
	Experiências conhecidas: Thatcher (79) e Reagan (81) – "Rolling back the state"	Privatização
		Desregulamentação
Devolução de atividades a Iniciativa privada		

2º Fase - Consumerismo		
Principais Características	Foco no "cliente"- Início do "paradigma do cliente" na APU	
	Descentralização - Delegação de autoridade	
	Incentivo à competição dentro do Estado - Quebra do "monopólio" - criação de alternativas de escolha para o "cliente"	
	Contratualização dos serviços públicos - Gestão de Resultados	
	Foco na qualidade	Acima de tudo o Estado deve prestar bons serviços!
		Efetividade



3º Fase – Public Service Orientation - PSO		
Principais Características	Foco no "cidadão"	Isonomia
		Noção de "bem comum"
		Ao contrário do "cliente", tem direitos e deveres
Participação política - Descentralização é visto como auxiliadora do processo de participação		
Fortalece o conceito de Accountability		

### 28) Modelo de Governança Pública

Conceito	Nova Gestão Pública – NPM	Governança Pública
<b>Desenvolvimento de novos instrumentos para controle e accountability</b>	Ignora ou reduz o papel dos políticos eleitos, recomendando a independência dos burocratas; accountability é uma questão pouco resolvida; o foco está na introdução dos mecanismos de mercado.	Enfatiza a capacidade de liderança dos políticos eleitos, responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de redes público-privadas; accountability continua uma questão pouco resolvida; o foco está na participação de stakeholders, especialmente, no cliente-cidadão.
<b>Redução da dicotomia público-privada</b>	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da ineficiência do Estado. Solução proposta: importação de técnicas gerenciais do setor privado.	A dicotomia é considerada obsoleta, por causa da maior participação de outros atores. Solução proposta: o setor público deve assumir um papel de liderança na mobilização de redes público-privadas.
<b>Ênfase crescente na competição</b>	A competição é estratégia central para o aumento da eficiência da gestão pública e para responder melhor ao cliente.	A competição não é vista como estratégia central; o foco está na mistura de recursos públicos e privados, com maior competição, onde for o caso



<b>Ênfase no controle dos resultados ao invés do controle dos insumos</b>	Foco nos resultados e crítica ao controle dos insumos. Mecanismos como contratos de gestão e acordos de resultados são incentivados.	Existe dificuldade em especificar os objetivos e, consequentemente, resultados das políticas públicas. Mecanismos como contratos de gestão ou acordos de resultados são incentivados.
<b>Ênfase no papel articulador do Estado</b>	O Estado deve ser capaz de cortar gastos, ao mesmo tempo em que responde às	O Estado deve ser capaz de aumentar as coalizões com outros atores, definindo prioridades e objetivos.
	expectativas crescentes e diversificadas da clientela.	A comunicação entre os diversos atores é estimulada pela ação do Estado.
<b>Desenho das estruturas organizacionais</b>	Estruturas governamentais mínimas. Diferença entre formulação e execução de políticas, a partir da lógica agente-principal.	Estruturas interorganizacionais, acompanhadas por modificações na estrutura de pessoas, procedimentos, instrumentos de gestão, planejamento e orçamento e transparência.

-----

Vamos ficando por aqui.

Esperamos que tenha gostado do nosso Bizu!

Bons estudos!

*"Quando desistir não é uma opção, o sucesso é inevitável."*

(Thomas Edison)

*Fernanda Harumi*



@fernandaharu\_

*Leonardo Mathias*



@profleomathias



# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



**1** Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



**2** Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



**3** Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



**4** Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



**5** Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



**6** Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



**7** Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



**8** O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.