

## AMOSTRA MATERIAL (CNU-BLOCO 05)

### APRESENTAÇÃO

**PERCEBA** – Nosso foco é ser **CONCISO e COMPLETO**, tanto nos materiais como nas aulas que os acompanham

**ATENÇÃO** – Não se tratam de resumos! Nossa metodologia busca ser direto ao ponto!

**ATENÇÃO** – Cada material acompanha uma vídeo-aula de cerca de **1 HORA**, sendo assim, o material é trabalhado e exemplificado durante esta aula

**POR FIM** – Nessa amostra, listaremos um material matérias variadas, para que possa conhecer nossa metodologia por completo

### AMOSTRA “FRONTPAGE” PLATAFORMA (IMAGEM ILUSTRATIVA)

CNU (2025) - BLOCO 05 (ADMINISTRAÇÃO)			
QUADRO DE AVISOS	AULAS	QUESTÕES	PROFESSORES
1 - BOAS VINDAS e ORIENTAÇÕES SOBRE a PLATAFORMA	0% assistido	▼	
2 - TRILHAS da APRENDIZAGEM	0% assistido	▼	
3 - CNU (BÁSICAS) - DESAFIOS do ESTADO de DIREITO	0% assistido	▼	
4 - CNU (BÁSICAS) - POLÍTICAS PÚBLICAS	0% assistido	▼	
5 - CNU (BÁSICAS) - ÉTICA e INTEGRIDADE	0% assistido	▼	
6 - CNU (BÁSICAS) - DIVERSIDADE e INCLUSÃO	0% assistido	▼	
7 - CNU (BÁSICAS) - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL	0% assistido	▼	
8 - CNU (BÁSICAS) - TRABALHO e TECNOLOGIA	0% assistido	▼	
9 - CNU (EIXO 01) - GESTÃO GOVERNAMENTAL e GOVERNANÇA PÚBLICA (SEGURIDADE SOCIAL)	0% assistido	▼	
10 - CNU (EIXO 02) - RISCOS, INOVAÇÃO e LOGÍSTICA	0% assistido	▼	
11 - CNU (EIXO 03) - POLÍTICAS PÚBLICAS (ASSUNTO JÁ ABORDADO nas BÁSICAS)	0% assistido	▼	
12 - CNU (EIXO 04) - A.F.O e COMPRAS	0% assistido	▼	
13 - CNU (EIXO 05) - TRANSPARÊNCIA e PROTEÇÃO de DADOS	0% assistido	▼	
14 - ELABORAÇÃO de QUESTÃO DISCURSIVA	0% assistido	▼	

**IMPORTANTE** – Veja o **VÍDEO no SITE** que demonstra o uso da Plataforma

**#FAZQUESTAO**

## EIXO 01 – GESTÃO de PROJETOS

### CONCEITO

Projeto, por definição, trata-se de:

- Um **ESFORÇO TEMPORÁRIO**
- Feito para criar um produto, serviço ou resultado **EXCLUSIVO**.
- Todo projeto tem um **CUSTO** e gera um **IMPACTO** para a organização
- São **PLANEJADOS** e **ENVOLVEM PESSOAS**
- **CRONOGRAMAS** e **ORÇAMENTOS** são instrumentais básicos para o planejamento de um projeto.

**ATENÇÃO** - Projetos podem existir nos diferentes níveis organizacionais, envolvendo desde apenas um indivíduo até um grande grupo multidisciplinar.

### CONCEITOS BÁSICOS SOBRE CUSTO DO PROJETO

É interessante que você compreenda os seguintes conceitos:

- **TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO DO PROJETO** – Rentabilidade esperada, incluindo o valor agregado ao final e os custos incorridos.
- **HURDLE RATE - TAXA MÍNIMA DE ATRATIVIDADE** – Representa o retorno mínimo que faz valer a pena que a organização opte pela realização de um projeto.

**PERCEBA** – Também pode ser entendida como **CUSTO de OPORTUNIDADE**

**PERCEBA** – A “TIR” deve ser **IGUAL ou MAIOR** do que a taxa mínima de atratividade para que um projeto seja considerado atrativo.

### PROJETO X PROCESSO

Como já vimos, são conceitos diferentes, mas possuem relação, já que:

- **PRODUTOS FINAIS dos PROJETOS** – Podem servir como base para a instituição ou modificação de novos processos
- **PROJETOS** - São gerenciados com base em diferentes processos

**NÃO CONFUNDA** – Processo é definido como uma sequência de atividades exercidas rotineiramente, transformando entradas em saídas.

## RESTRIÇÕES DE UM PROJETO

Com base em tudo visto até aqui, podemos dizer que os projetos são restringidos por conta de:

- TEMPO
- RECURSOS
- ESCOPO

**ESCOPO do PROJETO** - Forma de estabelecer **LIMITES** para o projeto e determinar com exatidão as metas, os prazos e os entregáveis do projeto.

## ESTRUTURA FUNCIONAL/MATRICIAL/PROJETOS

A estrutura organizacional tradicional/funcional, cada vez mais é substituída por uma **ESTRUTURA MATRICIAL** ou **ESTRUTURA de PROJETOS**, sendo:

- **MATRIZ FORTE** – Equilíbrio de poder e decisões tende ao lado da Gestão por Projetos.
- **MATRIZ EQUILIBRADA** – Equilíbrio de poder e decisões está “dividido” entre uma Gerência Funcional e de Projetos
- **MATRIZ FRACA** – Equilíbrio de poder e decisões tende ao lado da Gerência Funcional

**GESTÃO de PROJETOS** - Trata-se da aplicação de técnicas, ferramentas, conhecimentos e habilidades sobre os projetos e seus processos inerentes para que o projeto possa ser executado da forma correta, atingindo seus objetivos

**GERENTE de PROJETOS** - Sua principal função é garantir que as tarefas propostas sejam desempenhadas com sucesso e dentro do prazo, do orçamento e dos requisitos estabelecidos. O gerente de projetos assegura também que o projeto esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa

## PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS

Relacionados ao nível de amplitude, sendo, do maior para o menor:

- **PORTFÓLIOS** - Vários programas, quando considerados em conjunto, podem formar portfólios.

**PERCEBA** – Relacionados a questões organizacionais amplas e estratégicas!

- **PROGRAMAS** – Vários projetos que se complementam de alguma forma

**PERCEBA** - Escopo é mais amplo do que o de um simples projeto, estes, quando correlatos poderão constituir um programa.

- **PROJETOS** – Algo temporário, planejado, que busca um resultado exclusivo.

## SIGLAS FUNDAMENTAIS

- **PMBOK** – “Project Management Book of Knowledge” - Guia de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos.

**ATENÇÃO** - Não é uma metodologia propriamente dita, indicando apenas as melhores práticas de consenso em gerenciamento de projetos, que pode se utilizar de diversas metodologias.

- **PMI** – “Project Management Institute” – Instituto de Gerenciamento de Projetos, associação sem fins lucrativos que busca difundir as melhores práticas de gestão de projetos em todo o mundo, buscando ainda a ampliação do conhecimento sobre o tema.

**PERCEBA** – O “PMI” que publica o Guia PMBOK

- **PMISTANDARTS+™** - Reflete a abordagem mais voltada à tecnologia, expondo as Ferramentas e Técnicas (F & T), do Guia PMBOK 7, em uma plataforma interativa

**PERCEBA** - O membro cadastrado tem acesso aos padrões e guias do PMI, mais conteúdo original e prático que ajuda a aplicá-los no trabalho em tempo real, com uma solução digital pesquisável

**TAMBÉM** - Conta com funções multimídia que permitem criar listas de reprodução personalizadas, artigos do tipo “como fazer” e vídeos.

- **PMO** – “Project Management Office” – Escritório de Gerenciamento de Projetos de uma Organização.

**PERCEBA** - Sua responsabilidade pode variar desde o fornecimento de funções de suporte até o gerenciamento direto de um projeto. Sua instalação passa pela mudança de paradigmas da organização visando fazer com que ela esteja mais adaptada à gestão por projetos.

- **PMP** – “Project Management Professional” – Profissional de gerenciamento de projetos, ou seja, o gerente do projeto.

**PERCEBA** – Responsável por gerenciar as restrições dos projetos individuais, controlando os recursos disponíveis, para atingir os objetivos específicos do projeto que está sob sua responsabilidade.

## PMBOK 7° EDIÇÃO

### OBJETIVOS GERAIS

- Vamos lembrar que o guia não deve ser interpretado como uma metodologia, sendo, fundamentalmente, um conjunto de boas práticas em gestão de projetos em sentido geral.
- Seu objetivo principal é dar uma visão ampla sobre o conhecimento já adquirido em gestão de projetos consagrados pelo uso.
- Aplicável em toda e qualquer atividade produtiva.

**EM RESUMO** - Trata-se de um conjunto amplo de ações que, no guia, são expostas de maneira que possam ser aplicadas em **QUALQUER TIPO de PROJETO**.

**ATENÇÃO** – O PMBOK não é a única referência indicada pelo “PMI”, portanto, é sempre recomendável consultar obras mais específicas, conforme o tipo de projeto a ser realizado.

### TENDÊNCIAS DA NOVA EDIÇÃO

- O Guia PMBOK 7 “deixa de lado” questões mais pragmáticas como prazos e qualidade em projetos, passando a focar mais na **ENTREGA de VALOR ao CLIENTE**.
- O guia coloca em evidência um **COMPONENTE INÉDITO, a GESTÃO DA MUDANÇA**, que passa a ser tratada como parte fundamental no gerenciamento de diferentes projetos.

**OU SEJA** - O foco do trabalho do projeto não se concentra apenas nas entregas dos projetos, mas se estende também aos seus resultados, ou, ao valor.

## 12 PRINCÍPIOS PARA ENTREGA DE VALOR

Sem delongas, são princípios elencados pelo PMBOK 7:

- **LIDERANÇA** – O sucesso não vem sem um esforço contínuo em liderar, motivar, aprender e treinar
- **SERVIDÃO** – Liderar um projeto requer, além de competências técnicas, uma abordagem humilde, respeitosa e atenciosa com os membros de uma equipe
- **COLABORAÇÃO** – Para a entrega de valor, é fundamental que as equipes trabalhem em um regime colaborativo
- **EMPATIA** – É fundamental que gestores e líderes interajam com os “stakeholders” para compreender a fundo suas expectativas e necessidades
- **ADAPTABILIDADE** – Estando as equipes e líderes em projetos expostos a diferentes ameaças e oportunidades, é preciso desenvolver a capacidade de se adaptar
- **FOCO no VALOR** – Ainda mais importante do que entregar no prazo, respeitando o orçamento, é agregar valor em cada projeto finalizado
- **PENSAMENTO SISTÊMICO** – Projetos não são “ilhas”, portanto, é necessário entender como diferentes projetos se articulam em um sistema dentro de uma organização
- **TAILORING (ADAPTAÇÃO)** – O conceito de “um tamanho serve para todos” ficou no passado, e hoje os projetos precisam ser adaptados a contextos mais específicos
- **QUALIDADE** – Sendo a qualidade quase sinônimo de valor, é preciso garantir que as entregas atenderão aos padrões esperados pelo cliente
- **COMPLEXIDADE** – Em um contexto VUCA, os projetos são necessariamente mais complexos de gerir
- **RISCOS** – As ameaças que vêm de fora (ou de dentro) continuam a existir, e devem ser contempladas em diferentes projetos
- **RESILIÊNCIA e MUDANÇAS** – Considerando todos os outros princípios, a mudança é algo positivo e necessário em um contexto de grande imprevisibilidade.

**IMPORTANTE** – Foque em entender os princípios e não decorá-los.

## STAKEHOLDERS

- Nada mais são do que as **PARTES INTERESSADAS**, ou seja, qualquer um que tenha relação ou interesse com a organização, podendo ser clientes, fornecedores, funcionários, grupos, outras organizações, etc.
- É necessário que a organização se **ENGAJE** de fato com as partes interessadas.
- O engajamento deve ser proativo e na medida necessária que possa contribuir para o sucesso do projeto e a **SATISFAÇÃO DO CLIENTE**.

**PERCEBA** - Habilidades interpessoais, bem como as atitudes das organizações, são capazes de afetar este engajamento.

## INFLUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO

Como exemplo de influência das partes interessadas, temos:

- **ESCOPO/REQUISITOS** – Revelando a necessidade de adicionar, ajustar ou remover elementos do escopo e/ou requisitos do projeto
- **CRONOGRAMA** – Oferecendo ideias para acelerar a entrega ou diminuindo ou interrompendo a entrega das principais atividades do projeto
- **CUSTO** – Ajudando a reduzir ou eliminar despesas planejadas ou adicionando etapas, requisitos ou restrições que aumentam o custo ou exigem recursos adicionais
- **RESULTADOS** – Ativando ou bloqueando o trabalho exigido para os resultados desejados
- **CULTURA** – Estabelecendo ou influenciando, ou até mesmo definindo, o nível e o caráter do envolvimento da equipe do projeto e da organização em geral
- **RISCOS** – Definindo os limites dos riscos do projeto, bem como participando de atividades subsequentes de gerenciamento de riscos.

## ETAPAS do PROJETO (GRUPOS de PROCESSO)

### CONCEITO

Talvez a parte mais importante de nosso estudo, as Etapas do Projeto, conforme o PMBOK, são:

- INICIAÇÃO
- PLANEJAMENTO
- EXECUÇÃO
- MONITORAMENTO e CONTROLE
- ENCERRAMENTO

**DICA** – Lembre-se que a “INICIAÇÃO” vem antes do “PLANEJAMENTO”

### CARACTERÍSTICAS GERAIS

- No início do projeto, os custos e o nível de USO DO PESSOAL são relativamente BAIXOS, uma vez que ainda não há atividades sendo executadas.
- Pessoas e Recursos vão sendo mais utilizados conforme o projeto avança atingindo um ÁPICE na EXECUÇÃO PROPRIAMENTE DITA.
- Após a execução, quando os produtos do projeto são entregues, inicia-se o fechamento ou encerramento do projeto.
- Nesta última etapa, o USO de RECURSOS e PESSOAL CAI DRASTICAMENTE, pois as atividades propriamente ditas já foram executadas.

**PERCEBA** – O custo das mudanças, a incerteza, o risco e a influência dos stakeholders, também SÃO VARIÁVEIS ao longo do tempo.

## 1º ETAPA - INICIAÇÃO

- Busca de uma **VISÃO GERAL** do que será desenvolvido, focando em gerar valor para o cliente
- Fase onde se solicitam as autorizações necessárias, analisam-se os riscos e restrições, **IDENTIFICAM-SE** os problemas, traçam-se os objetivos, definem-se os Gerentes de Projeto, etc.
- Na iniciação que é estabelecido o **ESCOPO PRELIMINAR**, assim como as primeiras estimativas de prazos e custos.
- Busca definir e alinhar todas as expectativas envolvidas, evitando maiores problemas durante a execução ou do projeto.

**PERCEBA** – Na iniciação, definem-se os processos que serão necessários para consecução do projeto

**IMPORTANTE** – A própria análise de viabilidade do projeto, bem como sua permissão para ser adotado, estão no grupo iniciação

## TAP – TERMO DE ABERTURA DO PROJETO

- Presenta na Etapa de Iniciação, o TAP é um documento que **AUTORIZA de MANEIRA FORMAL** a existência de um projeto
- Fornece ao gerente do projeto a **AUTORIDADE e LIMITES** que ele necessita para aplicar, movimentar e gerenciar os recursos organizacionais relativos ao projeto.

**EM SUMA** – No “TAP” são apresentadas todas as informações necessárias sobre seu projeto, como nome, justificativa, objetivos, riscos gerais, restrições gerais, entre outros dados e informações.

**IMPORTANTE** - O TAP, no entanto, serve também para registrar dados relevantes que serão utilizados durante todo o ciclo de vida do projeto.

## 2º ETAPA - PLANEJAMENTO

- A visão geral da Etapa de Iniciação é derivada para **PROJEÇÕES ESPECÍFICAS** do Projeto em si
- No Planejamento, **DEFINE-SE** o escopo, cronograma, atividades, custos, orçamento, riscos, etc.
- A organização deve estabelecer quais serão os recursos humanos, de que forma se dará o gerenciamento de qualidade, as comunicações, traçando todo o **PLANEJAMENTO NECESSÁRIO**.

**NÃO CONFUNDA** – Na iniciação se **IDENTIFICA**, no planejamento se **DEFINE**

**DETALHE** – De forma geral, é considerada a fase MAIS IMPORTANTE do projeto

### SUBPROCESSOS

Nesta etapa, são definidos **24 SUBPROCESSOS**, não há custo benefício em tentar decorá-los! Entenda e use a lógica! Vou organizar em “grupos” para maior didática, são eles:

- Arquetetar o engajamento das partes interessadas.
- Criar a EAP (Estrutura Analítica do Projeto)
- Coletar os requisitos
  
- Definir as atividades
- Definir o escopo
- Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto
- Desenvolver o cronograma
- Determinar o orçamento
  
- Estimar as durações das atividades
- Estimar os custos
- Estimar os recursos das atividades
- Identificar os riscos
- Sequenciar as atividades

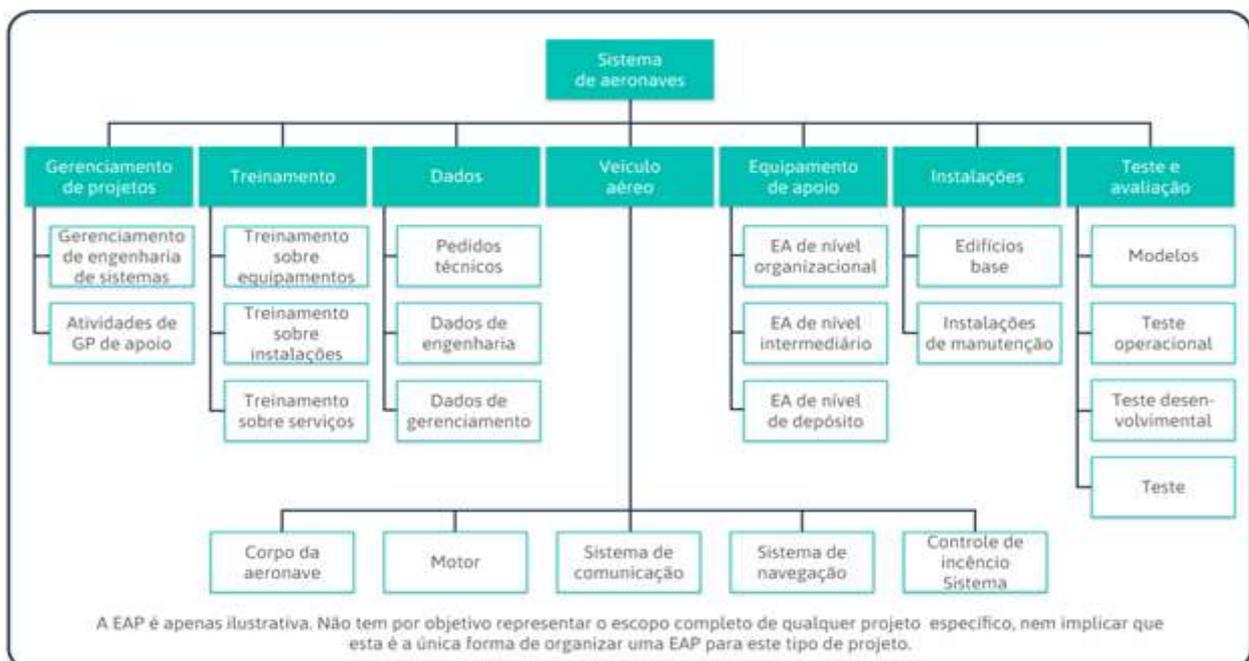
- Planejar o gerenciamento do escopo
  - Planejar o gerenciamento do cronograma
  - Planejar o gerenciamento dos custos
  - Planejar o gerenciamento da qualidade
  - Planejar o gerenciamento dos recursos
  - Planejar o gerenciamento das comunicações
  - Planejar o gerenciamento dos riscos
  - Planejar o gerenciamento das aquisições
  - Planejar as respostas aos riscos
- 
- Realizar a análise qualitativa dos riscos
  - Realizar a análise quantitativa dos riscos

**PERCEBA** – Agrupei, apenas para fins didáticos. Como eu disse, não busque decorar e sim entender!

### EAP – ESTRUTURA ANALÍTICA DO PROJETO

- Diagrama que organiza o escopo do projeto de forma **VISUAL, HIERÁRQUICA e em PARTES MENORES**, a fim de facilitar o gerenciamento das entregas.
- Em outras palavras, é uma ferramenta que organiza o trabalho que será realizado no projeto, representando graficamente e simplificadamente o escopo.

**OU SEJA** - São estabelecidas as fases principais e mapeadas as tarefas necessárias para atingir os resultados.



Fonte: PMBOK

## 3° ETAPA - EXECUÇÃO

- Sem segredos, é onde **EXECUTA-SE** o projeto planejado.
- Nesta fase podem existir dificuldades e imprevistos, um planejamento bom **NÃO ELIMINA RISCO.**
- O **GERENTE de PROJETOS** tem papel fundamental, atuando de forma a desenvolver sua equipe, administrar a execução com eficiência e qualidade para atingir os objetivos do projeto

### SUBPROCESSOS

São **10 SUBPROCESSOS** nesta etapa, sendo:

- Aquisição de recursos
- Condução das aquisições
  
- Implementação de respostas aos riscos
- Desenvolvimento da equipe
- Orientação e Gestão do trabalho
  
- Gestão do conhecimento
- Gestão da qualidade
- Gestão da equipe
- Gestão das comunicações
- Gestão do engajamento das partes interessadas.

**NOVAMENTE** – Agrupei, apenas para fins didáticos. Como eu disse, não busque decorar e sim entender!

## 4º ETAPA - MONITORAMENTO E CONTROLE

- Toda execução necessita de acompanhamento! O gestor precisa estar **SEMPRE ATENTO** às etapas e tarefas que estão sendo desenvolvidas por sua equipe para que tudo funcione e o projeto seja concluído com sucesso
- Importância dos **INDICADORES do PROJETO**, no sentido de verificar se estes correspondem ao esperado, se as metas estão condizentes com o fluxo de trabalho, se os riscos estão sendo mitigados o máximo possível, etc.

**LEMBRE-SE** – O Planejamento não é estático! Ele pode e deve ser alterado caso necessário.

### SUBPROCESSOS

São **12 SUBPROCESSOS** nesta etapa, sendo:

- Controle integrado de mudanças
- Controle do escopo
- Controle de custos
- Controle de qualidade
- Controle das aquisições
  
- Gestão dos recursos
- Validação do escopo
  
- Monitoramento e controle do trabalho
- Manipulação do cronograma
- Monitoramento das comunicações
- Monitoramento dos riscos
- Monitoramento do engajamento das partes interessadas.

**NOVAMENTE** – Agrupei, apenas para fins didáticos. Como eu disse, não busque decorar e sim entender!

## 5° ETAPA - ENCERRAMENTO

- No processo de encerramento, **DEVEM SER CONCLUÍDAS** as contas do projeto e, paralelamente, obter o aceite final das entregas.
- Deve ser **ARQUIVADA** a documentação pertinente ao projeto e seus responsáveis precisam ser comunicados a respeito dos resultados obtidos.
- O encerramento será válido **DESDE que TODOS ESTEJAM de ACORDO** em relação aos critérios de aceitação anteriormente definidos.

**DETALHE** – É considerada a etapa mais enxuta do ciclo de vida de um projeto

### RESULTADOS ESPERADOS

Nessa etapa, espera-se os seguintes resultados:

- **ACEITAÇÃO do CLIENTE/USUÁRIO FINAL**
- **OBJETIVOS do NEGÓCIO e BENEFÍCIOS PREVISTOS ATINGIDOS**
- **OBJETIVOS do PROJETO ALCANÇADOS**
- **ARQUIVAMENTO dos MATERIAIS USADOS no PROJETO**

### TERMO DE ACEITE

- O projeto deve ser finalizado com uma **ENTREGA FORMAL ao CLIENTE**, com o termo de aceite
- Momento em que devem ser apresentadas informações gerais e um relatório final para a equipe

**IMPORTANTE** – Nesta fase, a aprendizagem e os feedbacks devem acontecer junto à equipe

## EIXO 02 – CLASSIFICAÇÃO de MATERIAIS

### PRINCÍPIOS DA CLASSIFICAÇÃO

A classificação é o processo de **AGLUTINAÇÃO** de materiais por **CARACTERÍSTICAS SEMELHANTES**. Sendo:

**IMPORTANTE** – A Classificação abaixo **SEGUE uma ORDEM!** Como dica, decore a primeira e a última etapa

- **CATALOGAÇÃO** – A Catalogação é a primeira fase do processo de classificação de materiais e consiste em ordenar, de forma lógica, todo um conjunto de dados relativos aos itens.
- **SIMPLIFICAÇÃO** – Redução da diversidade de itens de material em estoque que se destinam a um mesmo fim semelhante.

**PERCEBA** - A simplificação é uma etapa que antecede a padronização. Não necessariamente eu vou eliminar os outros materiais não escolhidos, mas eles não vão compor o catalogo da organização.

- **IDENTIFICAÇÃO (ESPECIFICAÇÃO)** – Descrição minuciosa do material, possibilitando sua individualização em uma linguagem familiar ao mercado.

**PERCEBA** - Aqui a organização vai descrever todas as características do material, como: Cores, dimensões, voltagem, características gerais, etc.

- **NORMALIZAÇÃO** – Estabelecimento de normas técnicas para os itens de material em si, ou para seu emprego com segurança, sendo necessária para a consecução da padronização em sua completude.

**PERCEBA** - Um exemplo de material a ser normalizado são os medicamentos – a bula é, nesse caso, o produto final da normalização.

**ATENÇÃO** - Para outros tipos de materiais, a entidade oficial de normalização no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Lembrando que nem todos os materiais carecem de normalização, pois são materiais mais simples e fáceis de usar.

- **PADRONIZAÇÃO** – Uniformização do emprego e do tipo do material, facilitando o controle.

**PERCEBA** - A Padronização é uma decisão conjunta e administrativa, é decidido que as mesas utilizadas vão ser marfim e quadradas, então todas elas terão que ser desta forma.

- **CODIFICAÇÃO** – É a apresentação de cada item através de um código, com as informações necessárias e suficientes, por meio de números e/ou letras.

**DESSA FORMA** - É de acordo com a classificação que os itens em estoque são agrupados segundo determinados critérios, sejam eles peso, forma, dimensões, tipo, uso etc.

**PERCEBA** - Comumente esta codificação é realizada por meio dos sistemas **ALFABÉTICO, ALFANUMÉRICO ou DECIMAL**.

## FORMAS DE CODIFICAÇÃO

A codificação é uma consequência das 5 etapas anteriores, sendo os sistemas mais utilizados:

- **ALFABÉTICO** - Usa um conjunto de letras para a codificação dos materiais, sendo que, cada letra identifica uma característica e especificidade do material codificado.

**IMPORTANTE** – Não é um sistema muito utilizado, pela própria limitação do alfabeto e pela dificuldade de memorização

- **ALFANUMÉRICO** - Combinação de letras e números.

**PERCEBA** – Letras, referem-se aos **GRUPOS e CLASSES**

**PERCEBA** – Números, referem-se as **CÓDIGO**

- **NUMÉRICO ou DECIMAL** - É o mais utilizado pelas empresas, pela sua simplicidade e possibilidades de combinação “infinitas”
- **SISTEMA SEQUENCIAL de CODIFICAÇÃO** - É um sistema que utiliza uma sequência numérica ou alfanumérica para identificar os materiais, geralmente sem atribuir significados específicos aos dígitos ou letras.

**EXEMPLO** – Um código como "102345" pode ser usado para identificar um material sem que cada dígito tenha um significado definido

**CLASSIFICAÇÕES INDIVIDUALIZADORAS e DEFINIDORAS** - São classificações que atribuem características específicas a cada material, permitindo uma identificação mais precisa e detalhada

## ATRIBUTOS SISTEMA CLASSIFICAÇÃO

Para Viana (2011), são **TRÊS os ATRIBUTOS** de um bom sistema de classificação:

- **ABRANGÊNCIA** – A classificação deve abordar uma série de características dos materiais, caracterizando-os de forma abrangente.

**PERCEBA** - Aspectos físicos, financeiros, contábeis, são todos fundamentais em um sistema de classificação abrangente.

- **FLEXIBILIDADE** – Um sistema de classificação flexível é aquele que permite interfaces entre os diversos tipos de classificação, de modo a obter uma visão ampla da gestão de estoques.

**PERCEBA** - Enquanto a abrangência tem a ver com as características do material, a flexibilidade refere-se à “comunicação” entre os tipos de classificação, bem como à possibilidade de adaptar e melhorar o sistema de classificação sempre que desejável.

- **PRATICIDADE** – A classificação deve ser simples e direta, sem demandar do gestor procedimentos complexos. Assim fornecendo também informações mais precisas.

**LEMBRE-SE** – São três atributos: Abrangência, Flexibilidade e Praticidade

## TIPOS de CLASSIFICAÇÃO de MATERIAIS

### CLASSIFICAÇÃO POR TIPO DE DEMANDA

#### MATERIAIS DE ESTOQUE (QUANTO À APLICAÇÃO)

São os materiais fundamentais no estoque e sua reposição, que deve acontecer de forma automática. Segundo Viana (2011) os materiais de estoque podem ser classificados em:

- **MATÉRIAS-PRIMAS** – Materiais e insumos básicos e iniciais do processo produtivo. Constituem todos os itens iniciais necessários para iniciar a produção.

**ATENÇÃO** – Em regra, estes materiais encontram-se no **ALMOXARIFADO** da empresa

- **MATERIAIS em PROCESSAMENTO (em VIAS)** – Aqueles que estão sendo processados ao longo das diversas séries que compõem o processo produtivo da empresa.

**ATENÇÃO** – Estão localizados no processo, não estando no Almojarifado (matérias primas) ou no Depósito (produtos acabados)

- **MATERIAIS SEMIACABADOS** – Materiais parcialmente acabados, cujo processamento está em algum estágio intermediário de acabamento

**PERCEBA** - Diferem-se dos materiais em processamento pois encontram-se em estágio mais avançado, sendo quase um produto acabado.

- **MATERIAIS ACABADOS (COMPONENTES)** – Constituem peças isoladas ou componentes prontos para serem anexados ao produto.
- **PRODUTOS ACABADOS** – Produtos prontos e totalmente processados.

**PERCEBA** - os materiais são classificados em função do seu **ESTÁGIO no PROCESSO PRODUTIVO** da empresa.

## MATERIAIS DE ESTOQUE (QUANTO À IMPORTÂNCIA OPERACIONAL)

A maioria dos órgãos de gestão baseia suas análises de estoque por meio do histórico de consumo e tempo de recomposição dos níveis de estoque, porém, existem materiais que, independentemente do consumo, poderão impactar profundamente a continuidade da produção, na ocasião de sua falta.

A análise quanto a importância operacional o avalia o grau de importância ou criticidade do material no desenvolvimento das atividades realizadas. Sendo:

- **MATERIAIS X** – Material de **POUCA IMPORTÂNCIA**, podendo ser facilmente substituído
- **MATERIAIS Y** – Material de **MÉDIA IMPORTÂNCIA**, sendo substituído com mais dificuldade.
- **MATERIAIS Z** – Material **MUITO IMPORTANTE**, não existindo outro que possa substituí-lo

## MATERIAIS DE NÃO ESTOQUE

Diferentemente dos materiais de estoque, que têm seu “ressuprimento” de forma automática, os materiais de não estoque DEPENDEM de um PEDIDO para que sejam adquiridos.

**PERCEBA** – Se o material é **FUNDAMENTAL** para a produção, é um **MATERIAL de ESTOQUE** com ressurgimento automático.

**PERCEBA** – Se o material **NÃO é FUNDAMENTAL** para a produção, podendo esperar pelo pedido para seu ressurgimento, é um **MATERIAL de NÃO ESTOQUE**

**EM RESUMO** – Em relação ao **TIPO de DEMANDA** os materiais são classificados em de **ESTOQUE e NÃO ESTOQUE**

**EM RESUMO** – Em relação à **APLICAÇÃO** os materiais são classificados em Matérias Primas, Matérias em Processamento, Materiais Semi-Acabados, Materiais Acabados e Produtos Acabados

## MATERIAL DE MANUTENÇÃO E CONSUMO

Classificação extra, sendo composta por

- **MATERIAIS de MANUTENÇÃO** – Materiais de consumo, que sirvam e sejam aplicados para manutenção e que sejam utilizados muitas vezes
- **MATERIAIS de CONSUMO** – Materiais que sirvam e sejam aplicados em outros processos que não a manutenção  
**#FAZQUESTÃO**

## CLASSIFICAÇÃO POR PERECIBILIDADE

Podemos classificar os materiais perecíveis:

- **PELA AÇÃO HIGROSCÓPICA** – Capacidade de um material absorver ou liberar **UMIDADE** do ambiente em que se encontra.

**EXEMPLOS** - Sílica-gel, Sulfato de cobre, Silicones, Madeira, Plástico, Grãos e sementes.

- **PELA LIMITAÇÃO do TEMPO** - Materiais com prazo de validade definido.

**EXEMPLOS** – Alimentos e Medicamentos

- **PELA MUDANÇA de TEMPERATURA** – Materiais que perdem suas características se armazenados em temperatura diferente da requerida.

**EXEMPLOS** - Anéis de vedação em borracha, selantes, etc.

- **PELA AÇÃO da LUZ** - Materiais que se degradam por incidência direta da luz.

**EXEMPLOS** - Filme fotográfico, alimentos, plásticos e herbicidas

- **PELA CORROSÃO** – Produtos que sofrem ação da atmosfera

**EXEMPLOS** - Metais e ligas metálicas, Concreto, Plásticos, Cerâmica e Polímeros

- **PELA AÇÃO de ANIMAIS** – Materiais sujeitos ao ataque de insetos e outros animais, durante a estocagem.

**EXEMPLOS** – Grãos, Alimentos, etc.

- **PRODUTOS INSTÁVEIS** – Produtos químicos que se decompõem ou reagem na presença de outros materiais

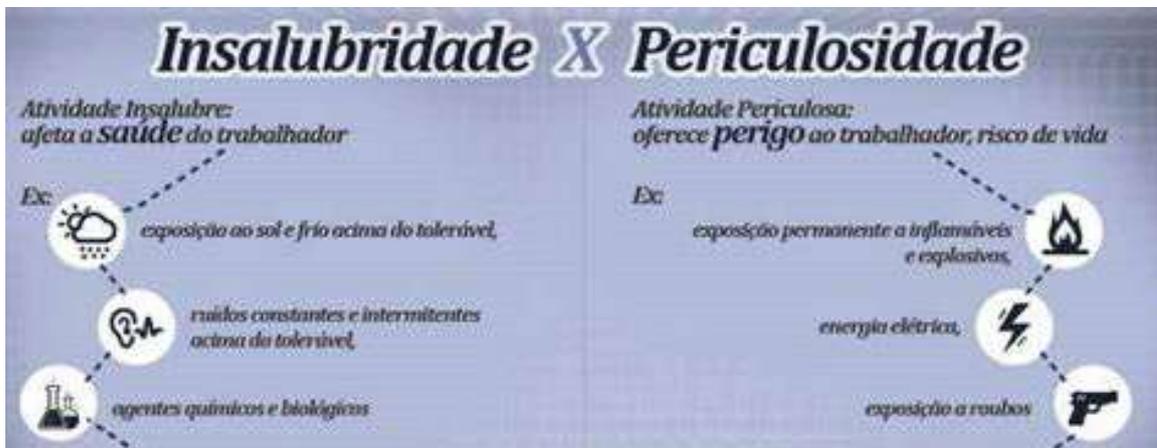
**EXEMPLOS** - Éter, óxido de etileno, nitroglicerina.

- **PRODUTOS VOLÁTEIS** - Produtos que evaporam naturalmente.

**EXEMPLOS** – Álcool, Benzina, Solventes, Repelentes, Maquiagem e cosméticos.

## CLASSIFICAÇÃO POR PERICULOSIDADE

Visa a identificação de materiais, que podem oferecer riscos para segurança dos envolvidos, exigindo cuidados em seu manuseio.



**PERCEBA** – Diferencie **PERICULOSIDADE** de **INSALUBRIDADE**

## CLASSIFICAÇÃO POR “FAZER” OU “COMPRAR”

Muitas vezes a empresa acha que pode “internalizar” o processo de produção de algum item. Mas nem sempre ela consegue, pois uma empresa especializada, em regra, consegue fazer algo bem melhor e com menor custo, sendo assim:

- **FAZER ou PRODUZIR INTERNAMENTE** – A empresa decide **FAZER** “por conta própria”
- **COMPRAR** – A empresa assume que não consegue produzir internamente, recorrendo ao mercado.

## MATERIAIS CRÍTICOS

São Materiais de reposição específica, cuja **DEMANDA NÃO É PREVISÍVEL** e cuja decisão de estocar é tomada com base na análise de risco que a empresa corre caso esses materiais não estejam disponíveis quando necessário. São exemplos:

- Materiais perecíveis
- Materiais de difícil transporte
- Materiais de alto custo
- Materiais escassos
- Materiais com fornecedor exclusivo

## MATERIAIS INDIRETOS

Um material indireto é aquele que **NÃO FAZ PARTE** do produto final da empresa, mas é essencial para o funcionamento dos processos produtivos ou administrativos, tais como:

- **MÁQUINAS e EQUIPAMENTOS** – Embora não sejam parte integrante do produto final, são essenciais para a produção.
- **FERRAMENTAS** – São utilizadas para manutenção, reparos e ajustes, mas não fazem parte do produto final.
- **VEÍCULOS de TRANSPORTE** – Necessários para a logística e distribuição dos produtos.
- **MATERIAIS de ESCRITÓRIO** - Itens como papel, canetas, grampeadores, entre outros, são essenciais para a administração, mas não são diretamente incorporados aos produtos.

## ESPECIFICAÇÃO de MATERIAIS

### CONCEITO

O “ressuprimento” dos materiais depende de sua especificação, visto que esta evita a compra de materiais em desacordo com as necessidades. Sendo assim, a especificação trata-se da:

- Descrição das características de um material, com a finalidade de identificá-lo e distingui-lo de seus similares
- Representação sucinta de um conjunto de requisitos a serem satisfeitos por um produto, material ou processo

**PERCEBA** – Em suma, representa a definição dos requisitos globais, tanto gerais como mínimos, aplicado aos materiais, tendo em vista a qualidade e a segurança deles

### OBJETIVO

A especificação objetiva, entre outros:

- Facilidades das tarefas relacionadas a coleta de preços e negociações com o fornecedor
- Cuidados no transporte, identificação, inspeção, armazenagem e preservação dos materiais

**EM SUMA** – O objetivo da especificação é eliminar dúvidas que se apresentem na identificação de um material, auxiliando em sua correta identificação

### ESTRUTURA

Monta-se a especificação por meio da seguinte estrutura:

- **NOME BÁSICO** – Trata-se do primeiro termo da especificação.

**EXEMPLOS** - Livro, Detergente, Caneta

- **NOME MODIFICADOR** - Trata-se do termo complementar ao primeiro termo

**EXEMPLOS** – Livro Pautado, Detergente Básico, Caneta Preta

- **CARACTERÍSTICAS FÍSICAS** – Informações detalhadas sobre as propriedades físico-químicas dos materiais, adotando-se normas padrão (ABNT, SAE, etc)

**EXEMPLOS** – Densidade, Granulometria, Viscosidade, Peso, etc.

- **UNIDADE METROLÓGICA** – Unidade de medida que permite quantificar grandezas físicas, como o comprimento e a massa.
- **MEDIDAS** - Desenhos dimensionais, tolerâncias limites de qualidade nos quais o material pode ser fabricado e aceito pelo consumidor, bem como outras medidas associadas ao material
- **CARACTERÍSTICAS de FABRICAÇÃO** - Indicar os processos de fabricação, detalhes de construção ou execução, acabamento do material, etc.
- **CARACTERÍSTICAS de OPERAÇÃO** – Garantias exigidas, testes a serem executados durante o processo de produção e testes de aceitação.
- **EMBALAGEM** – Deve levar em conta a finalidade do material, como meios de transporte, manuseio e armazenagem, visando a sua integridade e evitando perdas até o consumo final.
- **CUIDADOS com RELAÇÃO ao MANUSEIO e ARMAZENAGEM** – Devem ser fornecidos todos os detalhes sobre manuseio, transporte e precauções necessárias.

**PERCEBA** - A especificação deve conter, conforme o caso, alguns elementos auxiliares com informações complementares, evitando ou reduzindo a necessidade de "esclarecimentos técnicos", que podem atrasar o processo

**EM SUMA** – A especificação está associada ao conhecimento de normalizar e padronizar os recursos materiais.

## NORMALIZAÇÃO

Trata-se de um instrumento necessário para balizar os mercados nacionais e estrangeiros, normatizando os processos vistos até aqui. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), definiu norma como:

*“É a classe de norma técnica que constitui um conjunto metódico e preciso de preceitos destinados a estabelecer regras para execução de cálculos, projetos, fabricação, obras, serviços ou instalações, prescrever condições mínimas de segurança na execução ou utilização de obras, máquinas ou instalações, recomendar regras para elaboração de outras normas e demais documentos normativos”*

**VANTAGENS** – Em geral, são vantagens da Normalização, a simplificação, comunicação, racionalidade, economia, segurança, defesa do consumidor, etc.

## PRINCÍPIOS DA NORMALIZAÇÃO

A normalização envolve os seguintes princípios:

- Essencialmente, é um ato de simplificação
- É uma atividade social e econômica
- Sua promoção deve ser fruto de cooperação mútua de todos os interessados

**PERCEBA** - A aplicação da norma é necessária, não sua mera publicação

## CLASSIFICAÇÃO “ABC”

### CONCEITO

Trata-se de uma forma bastante usual para avaliação dos estoques, consistindo:

- Na verificação, do consumo em **VALOR MONETÁRIO**, dos itens de estoque

**PERCEBA** - Classifica-se os itens pela sua **IMPORTÂNCIA**, não se considerando seu valor unitário, mas sim o seu **VALOR de CONSUMO ou DEMANDA**

- Dentro de um período, normalmente, de 6 a 12 meses
- Classificando os materiais em **ORDEM DECRESCENTE** de importância.

**SENDO ASSIM** - Os itens mais importantes, chamamos de A, os intermediários de B e os menos importantes, C.

**OU SEJA** - Os materiais com alto consumo e muito dinheiro investido seriam os mais importantes, ou seja, “A”

### OBJETIVOS DA CLASSIFICAÇÃO ABC

A curva ABC, dentre outras utilidades, pode ser utilizada:

- Como parâmetro de informação sobre a necessidade de aquisição de mercadorias
- Identificar o giro dos itens e o nível de lucratividade
- Definição dos recursos financeiros investidos na aquisição de estoques
- Identificação dos itens de maior importância que

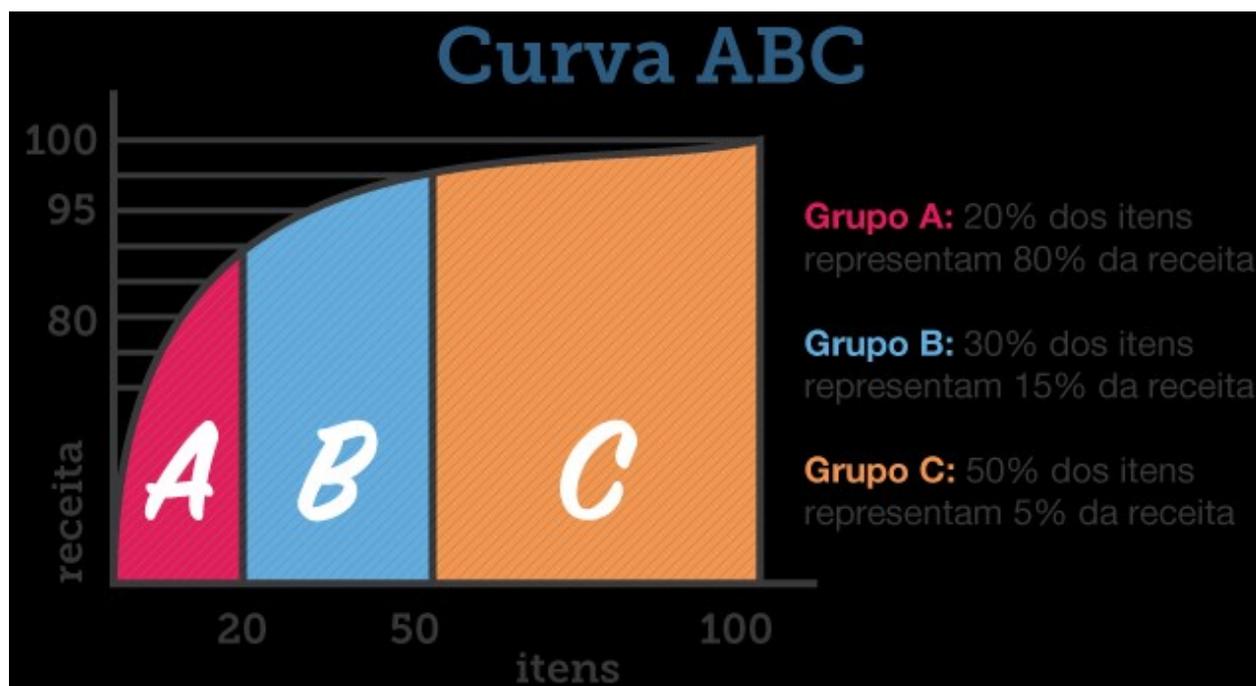
**PERCEBA** - Os itens de maior importância (A), geralmente são de **MENOR NÚMERO** relativo nos estoques.

**PERCEBA** - Segue uma distribuição de Pareto, de forma aproximada

## METODOLOGIA DE CÁLCULO

A metodologia de cálculo da Curva ABC é a **MANIFESTAÇÃO GRÁFICA** da classificação da curva ABC. Sendo etapas deste cálculo:

- **COLETA de DADOS**
- **ORDENAÇÃO dos DADOS**
- **CONSTRUÇÃO da CURVA**



**PERCEBA** - Quanto maior o investimento em estoque, maior será o comprometimento e a responsabilidade de cada área da empresa

**ATENÇÃO** - As porcentagens indicadas na figura são **MEROS EXEMPLOS**, pois, na prática, **NÃO EXISTE** uma porcentagem fixa que corresponda a cada faixa, devendo-se apenas seguir proporção assemelhada

**PORÉM** - Usualmente, nos exemplos da maioria da literatura, utilizam-se os valores conforme descrito na figura

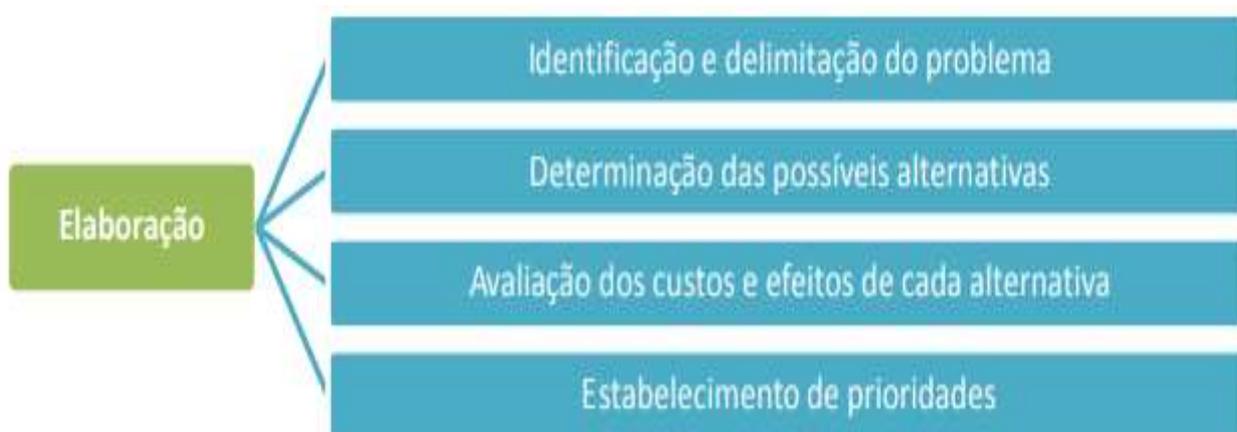
## EIXO 03 - ELABORAÇÃO de POLÍTICAS PÚBLICAS

### CONCEITO

Enrique Saraiva considera a elaboração (segunda etapa) de políticas como uma etapa a parte no ciclo de políticas. Na mesma linha, outros doutrinadores estabelecem que as políticas públicas são compostas por um conjunto de processos, incluindo pelo menos:

- **ESTABELECIMENTO de uma AGENDA**
- **ESPECIFICAÇÃO das ALTERNATIVAS**
- **ESCOLHA FINAL entre as ALTERNATIVAS** – Por meio de votação no Legislativo ou decisão presidencial
- **IMPLEMENTAÇÃO DESSA DECISÃO.**

**LEMBRE-SE** – A fase de **ELABORAÇÃO** consiste na identificação e delimitação de um problema atual ou potencial da comunidade, a determinação das possíveis alternativas para sua solução ou satisfação, a avaliação dos custos e efeitos de cada uma delas e o estabelecimento de prioridades.



## FORMULAÇÃO de POLÍTICAS PÚBLICAS

### CONCEITO

O terceiro momento do ciclo de políticas é a formulação, esta inclui a:

- **SELEÇÃO e ESPECIFICAÇÃO** da alternativa considerada mais conveniente
- Seguida de **DECLARAÇÃO** que explicita a decisão adotada

**ESTA DECLARAÇÃO** - Define seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro.

### ELABORAÇÃO X FORMULAÇÃO

É muito comum a confusão entre estas etapas, então, para facilitar:

- **ELABORAÇÃO** – Trata-se de uma **PREPARAÇÃO** para a decisão, quando são especificadas as diversas alternativas possíveis.

**PERCEBA** - A elaboração é uma "pré-condição para a decisão política"

- **FORMULAÇÃO** - A decisão política é **TOMADA e FORMALIZADA**.

**PERCEBA** - A formulação é a "decisão política com a norma jurídica de formalização (se necessário)"

### TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão **NÃO SIGNIFICA** que todas as decisões relativas a uma política pública foram tomadas, mas, sim, que foi possível chegar a uma decisão sobre o **NÚCLEO da POLÍTICA** que está sendo formulada! Sendo assim:

- **POLÍTICA NÃO CONFLITUOSA** – Quando a política é pouco conflituosa e agrega bastante consenso, esse núcleo pode ser bastante abrangente, reunindo **DECISÕES sobre DIVERSOS ASPECTOS**.
- **POLÍTICA CONFLITUOSA** - Quando são muitos os conflitos, as questões são demasiado complexas ou a decisão requer grande profundidade de conhecimentos, a decisão tende a cobrir um **PEQUENO NÚMERO de ASPECTOS**, já que muitos deles têm as decisões adiadas para o momento da implementação.

**DESSA FORMA** - A tomada de decisão toma por base o núcleo, ou a parte principal de um programa. Os detalhes, principalmente quando há uma série de conflitos, **SÃO DEIXADOS para MOMENTOS POSTERIORES**, conforme a política vai se implementando.

## MODELO INCREMENTAL TOMADA DE DECISÃO

O modelo incremental significa a “tentativa de **SOLUCIONAR PROBLEMAS de MANEIRA GRADUAL**, sem introduzir grandes modificações nas situações já existentes e sem provocar rupturas de qualquer natureza”, sendo assim, se resumem a ajustes ou medidas experimentais de **CURTO ALCANCE** no atendimento das demandas, envolvendo pequenas tentativas que admitem o ensaio, o erro e a correção dos rumos. Sendo assim, temos que:

- O modelo incremental pressupõe que as decisões, em políticas públicas, são realizadas de forma **MARGINAL ou INCREMENTAL**, sem impactar em mudanças bruscas
- Os tomadores de decisão **NÃO PODEM** controlar todas as variáveis em uma política.
- O curso de ação é decidido mediante a **COMPARAÇÃO** de algumas alternativas específicas e da estimativa de quais dessas alternativas enfrentam menos restrição, produzindo os melhores resultados esperados.
- As medidas marginais vão se **ACUMULANDO**, até se tornarem mudanças significativas, gerando grandes transformações na sociedade.

**DESSA FORMA** – Para este modelo, é difícil mudar a situação de uma hora para outra, pois as políticas públicas não causam efeitos abruptos.

**POR OUTRO LADO** - Uma vez implementada a política, **TORNA-SE DIFÍCIL REVERTER OS SEUS EFEITOS**, motivo pelo qual uma decisão pode causar impactos na sociedade, mesmo quando não esteja mais na agenda política.

**PERCEBA** – Para o Modelo Incremental, a melhor decisão **NÃO é AQUELA** que maximiza os valores e objetivos dos tomadores de decisão, mas aquela que oferece menos dificuldade e **ASSEGURA o MELHOR ACORDO** entre os interesses envolvidos.

**PERCEBA** - Uma solução “Tecnicamente Perfeita” pode ser “Politicamente Inviável”, e vice-versa, então **NÃO EXISTEM SOLUÇÕES PERFEITAS**.

**LEMBRE-SE** - Os governos democráticos, efetivamente, não possuem liberdade total na alocação de recursos públicos.

## MODELO RACIONAL TOMADA DE DECISÃO

Enquanto no **MODELO INCREMENTAL** existe a convicção de que o conhecimento da realidade é sempre limitado, o modelo **RACIONAL-COMPREENSIVO** parte do princípio de que é **POSSÍVEL CONHECER o PROBLEMA**, tomando decisões de grande impacto. Sendo assim, neste modelo

- Os formuladores decidem que valores e objetivos devem ser **MAXIMIZADOS** e quais as alternativas que melhor poderão maximizá-los.
- As políticas públicas devem ter sustentação em **AMPLA ANÁLISE PRÉVIA** dos problemas sociais que contextualizam a situação

**PERCEBA** – Este método é trabalhoso e a decisão é demorada, o governo é o principal ator, e é mais utilizado para **MUDANÇAS E DECISÕES DE GRANDE IMPACTO**.

### COMPARANDO

- **MODELO INCREMENTAL** se mostra pouco compatível com as necessidades de mudança e pode apresentar um viés conservador.
- **MODELO RACIONAL-COMPREENSIVO** parte de um pressuposto ingênuo de que a informação é perfeita e não considera adequadamente o peso das relações de poder na tomada de decisões.

## MODELO MIX SCANNING

Este modelo reconhece que as decisões **NÃO SÃO** todas da mesma natureza, podendo ser:

- **DECISÕES ESTRUTURANTES** – Estabelecem rumos básicos ou diretrizes fundamentais das políticas públicas em geral e proporcionam o contexto para as decisões ordinárias.

**EXEMPLO** - Princípios do SUS (universalidade, descentralização, subsidiariedade)

- **DECISÕES ORDINÁRIAS** - Decorrem das decisões estruturantes e envolvem a análise detalhada das alternativas específicas, porém sem o rigor técnico do modelo racional-compreensivo.

**LEMBRE-SE** – Decisões Ordinárias **DECORREM** das decisões estruturantes

Basicamente, este modelo requer que os tomadores de decisão se engajem em uma **AMPLA REVISÃO** do campo de decisão, **SEM DEDICAÇÃO** à análise detalhada de cada alternativa

Esta revisão permite que alternativas de longo prazo sejam examinadas e levem a decisões estruturantes. As decisões incrementais, por sua vez, decorrem das decisões estruturantes e envolvem análise mais detalhadas de alternativas específicas.

**PERCEBA** – Nas decisões estruturantes, não há o detalhamento da política, mas apenas a definição do campo de decisão! Mesmo sem o detalhamento, são decisões amplamente discutidas e analisadas, **APROXIMANDO-SE do MODELO RACIONAL.**

**POR OUTRO LADO** - Nas decisões ordinárias, as mudanças são realizadas de forma pontual e específica, **APROXIMANDO-SE do MODELO INCREMENTAL.**

### MODELO “LATA DE LIXO”

Segundo este modelo, as organizações são **FORMAS ANÁRQUICAS** que compõem um conjunto de ideias com pouca consistência.

**DESSA FORMA** – O modelo pressupõe que “**SOLUÇÕES PROCURAM POR PROBLEMAS**”

**PERCEBA** - Vários “atores” vão formulando soluções.

**DESSA FORMA** - À medida que os problemas surgem, as autoridades devem recorrer a essa “lata de lixo” e tentar encontrar a solução que melhor se adequa ao problema.

## IMPLEMENTAÇÃO das POLÍTICAS PÚBLICAS

### CONCEITO

A implementação é constituída pelo **PLANEJAMENTO e ORGANIZAÇÃO** do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política.

**PERCEBA** – Trata-se da **PREPARAÇÃO para PÔR em PRÁTICA** a política pública, a elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la.

**SENDO ASSIM** – Pode ser compreendida como o conjunto de ações para fazer uma política **SAIR do PAPEL e FUNCIONAR EFETIVAMENTE.**

### MODELOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Há três modelos tradicionais de implementação de políticas públicas:

- **TOP DOWN** – Considera que a responsabilidade por uma política cabe, claramente, aos agentes situados no topo do processo político.

**ATENÇÃO** – Este modelo pressupõe que **FORMULAÇÃO e IMPLEMENTAÇÃO** são etapas rigorosamente **SEPARADAS e DIFERENCIADAS.**

**OU SEJA** - Os políticos formulam, decidem e comandam os burocratas, que executam as suas decisões, implementando a política

- **BOTTOM UP** – Propõe que a política seja concebida a **PARTIR da BASE**, das percepções das demandas e das experiências de resolução dos problemas desenvolvidos pelos atores situados nos escalões inferiores da administração.

**OU SEJA** - As práticas estabelecidas a partir da base seriam institucionalizadas nos níveis superiores, consolidando-se como política pública.

- **INTERATIVO/ITERATIVO** – Nesse caso, **NÃO HÁ um FLUXO ÚNICO.** Em lugar disso, haveria um processo complexo, de idas e vindas, entre as diversas fases do ciclo.

**DESSE MODO** – Se dariam origem a várias etapas de decisão, que iriam sendo reformuladas conforme as reações dos diversos atores à agenda que se formou, ao curso assumido pelas decisões e aos impactos da implementação.

## PAPEL DA BUROCRACIA E DISCRICIONARIEDADE

O papel da burocracia no processo de **FORMULAÇÃO e IMPLEMENTAÇÃO** de políticas públicas está cada vez mais relevante, visto que os estudos sobre implementação passaram a considerar os burocratas também como formuladores de políticas, para além dos tomadores de decisão considerados.

**DESSE MODO** – É salutar a **SUPERAÇÃO da VISÃO** do burocrata como mero fiel executor de decisões, sem interesses ou julgamentos.

### CLASSIFICAÇÃO BUROCRATAS

Os burocratas são divididos em:

- **BUROCRATAS de ALTO ESCALÃO** – Servidores públicos que ocupam cargos de direção e chefia, com responsabilidade pela formulação e implementação de políticas públicas

**PERCEBA** – Possuem superioridade hierárquica, responsabilidade política, mantendo uma abordagem **TOP-DOWN**

- **BUROCRATAS de MÉDIO ESCALÃO** – Posição intermediária entre o topo e base, sendo o elo entre **FORMULADORES e IMPLEMENTADORES**, além de supervisionar os burocratas de nível de rua.

**PERCEBA** – São os atores que desempenham função de gestão e direção intermediária (gerentes, diretores, coordenadores ou supervisores) em burocracias públicas ou privadas

**PAPEL TÁTICO-GERENCIAL** – Tradução de diretrizes e decisões tomadas no nível estratégico (alto escalão) em instruções e procedimentos a serem executados no nível operacional (nível de rua).

**PAPEL TÉCNICO-POLÍTICO** – Agentes de negociações e barganhas no processo contínuo de reconfiguração da política, através da atuação individual ou por meio de associações, instituições ou partidos políticos.

- **BUROCRATAS de NÍVEL de RUA** – Também conhecidos como “Linha de Frente”, são aqueles diretamente envolvidos com a entrega de serviços públicos, tais como policiais, funcionários municipais, professores, atendentes do serviço de saúde, entre outros

**PERCEBA** - Esses burocratas são o **PONTO de CONTATO da POPULAÇÃO** com a administração pública, gerando grande impacto na vida população e na entrega dos serviços públicos.

## DISCRICIONARIEDADE

Em geral, os **BUROCRATAS de NÍVEL de RUA** acabam possuindo certa discricionariedade momento da implementação das políticas públicas. As decisões tomadas por esses implementadores são um exercício da discricionariedade. Esses burocratas fazem **ESCOLHAS ALOCATIVAS**, adaptam critérios de inclusão e julgam as situações específicas a partir de seus próprios valores e referenciais, e não só a partir das regras definidas, reforçando a dimensão da discricionariedade.

**EXEMPLOS** – Adoção de critérios como natureza, quantidade e qualidade dos benefícios distribuídos, sanções baseadas no Poder de Polícia, entre outras.

**PORTANTO** – Há reconhecimento da autonomia relativa das burocracias, mas com uma **TENDÊNCIA PROBLEMÁTICA** para tratar a discricionariedade como resíduo a ser eliminado ou resolvido.

**PERCEBA** – Esses funcionários são pressionados pela **ADMINISTRAÇÃO** (no sentido de se manterem impessoais) e pela **POPULAÇÃO** (no sentido de obter tratamento diferenciado, personalizado).

## ARRANJOS INSTITUCIONAIS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Por arranjos político-institucionais, entende-se o **CONJUNTO de REGRAS, ORGANIZAÇÕES e PROCESSOS** que definem a forma particular como se coordenam atores e interesses em uma política pública específica, permitindo a coordenação entre diferentes níveis de governo, setores e atores sociais, **OTIMIZANDO** a implementação e o alcance das políticas

**PERCEBA** - Esses arranjos podem envolver tanto o setor público quanto atores da sociedade civil, **BUSCANDO OTIMIZAR** a capacidade estatal na oferta de serviços públicos e na implementação de políticas

## TIPOS DE ARRANJOS

De forma geral, podemos definir os arranjos como:

- **INTRAORGANIZACIONAIS** – Envolve a reestruturação ou reorganização **INTERNA** de uma **ÚNICA ORGANIZAÇÃO** para otimizar processos e melhorar a eficiência.
- **INTERORGANIZACIONAIS** – Envolve a colaboração e coordenação entre **DIFERENTES ORGANIZAÇÕES**, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor.
- **FEDERATIVOS** – Referem-se à coordenação entre **DIFERENTES ENTES** da federação (União, Estados, DF e Municípios) na implementação de políticas públicas.

- **MULTISSETORIAIS** – Envolvem a participação de **DIVERSOS SETORES da SOCIEDADE**, como governo, setor privado, organizações da sociedade civil e academia, na elaboração e implementação de políticas.
- **VERTICAIS** – Envolvem a coordenação entre **DIFERENTES NÍVEIS** de governo (Federal, Estadual, Municipal e Distrital).
- **HORIZONTAIS** - Envolvem a coordenação entre **DIFERENTES SETORES e ÁREAS** de políticas públicas.

**EXEMPLOS** – Programas Governamentais, Sistema de Saúde, Parceria Público Privadas, etc.

**PERCEBA** – A escolha do arranjo institucional mais adequado dependerá das características da política pública e do contexto em que será implementada

## INTERSETORIALIDADE E TRANSVERSALIDADE

São abordagens utilizadas em políticas públicas para lidar com problemas complexos que não podem ser resolvidos por um único setor, sendo:

- **INTERSETORIALIDADE** – Envolve a colaboração entre diferentes setores de governo e outras instituições para alcançar objetivos comuns, busca superar a fragmentação das políticas públicas, promovendo a cooperação e a troca de informações entre diferentes áreas.

**EXEMPLO** – Uma política de combate à pobreza pode envolver ações de saúde, educação, assistência social e geração de emprego, articuladas em conjunto.

- **TRANSVERSALIDADE** – Busca integrar temas específicos, como gênero ou meio ambiente, em todas as políticas e ações. Geralmente envolve a criação de diretrizes, protocolos ou instrumentos que orientem a incorporação desses temas em todas as etapas do ciclo de políticas.

**EXEMPLO** – Uma política de combate à desigualdade de gênero pode envolver a criação de mecanismos para garantir a participação das mulheres em todas as áreas, a prevenção da violência de gênero e a promoção de igualdade de oportunidades.

## INSTRUMENTOS DE IMPLEMENTAÇÃO

Em implementação de políticas públicas, existem diversos instrumentos e alternativas para colocar ações em prática, tais como fundos, consórcios, transferências obrigatórias, contratos, regulamentos, leis, decretos, incentivos, parcerias público privadas, entre outros, sendo salutar listar:

- **FUNDOS** – Instrumentos financeiros criados para direcionar recursos a objetivos específicos, facilitando a implementação e gestão de programas e ações.

**PERCEBA** - Eles atuam como mecanismos de **DESCENTRALIZAÇÃO e ESPECIALIZAÇÃO** na aplicação de recursos públicos, garantindo que determinadas receitas sejam utilizadas para finalidades predefinidas.

- **CONSÓRCIOS PÚBLICOS** – Estruturas de articulação federativa que possibilitam ações de cooperação intergovernamental e gestão compartilhada de responsabilidades públicas, fortalecendo a administração dos governos locais.

**OU SEJA** – Consórcios públicos nada mais são do que um agrupamento de governos que se unem para prestar determinado serviço em conjunto

- **TRANSFERÊNCIAS OBRIGATÓRIAS** – Consistem em repasses financeiros previstos em lei ou na Constituição, que devem ser realizados entre diferentes esferas do governo ou para entidades privadas, com o objetivo de financiar ações específicas ou fomentar o desenvolvimento.

**PERCEBA** - A escolha do instrumento ou da combinação de instrumentos mais adequada depende dos objetivos da política pública, das características do problema a ser enfrentado, dos recursos disponíveis e do contexto institucional e social.

## EIXO 04 – RECEITA PÚBLICA

### DEFINIÇÃO DE RECEITA

Receita pública pode ser definida em:

- **SENTIDO AMPLO (LATO SENSU)** – São **TODAS** as entradas ou ingressos de bens ou direitos a qualquer título, em certo período de tempo, que o Estado utiliza para financiar seus gastos.

**EXEMPLOS** - Receitas tributárias, operações de crédito, operações de crédito por antecipação.

- **SENTIDO ESTRITO (STRICTO SENSU)** – São todas as entradas ou ingressos de bens ou direitos, em certos períodos de tempo, que se incorporam ao patrimônio Público **SEM COMPROMISSO** de devolução posterior.

**EXEMPLOS** - Alienação de bens, receita de contribuições e receitas industriais.

### FORMA DE INGRESSO DAS RECEITAS

Quanto à forma de ingresso, as receitas podem ser:

- **RECEITAS ORÇAMENTÁRIAS** – São entradas de recursos que o Estado utiliza para financiar seus gastos. Todos os recursos que se espera arrecadar, para gastar com suas despesas.

**EXEMPLOS** - Recebimento de tributos, Obtenção de empréstimos, Alienação de bens.

- **RECEITAS EXTRAORÇAMENTÁRIAS** – Recursos que só fazem parte dos cofres públicos temporariamente. Ou seja, **NÃO se INCORPORAM** ao patrimônio público.

**EXEMPLOS** - Depósitos em Cauções e garantias em dinheiro, Depósitos administrativos e judiciais, Operações de crédito por Antecipação de Receita Orçamentária (ARO), Emissão de Moeda

**LEMBRE-SE** – Receitas Extra-orçamentárias tem caráter **TEMPORÁRIO**.

## LEI4320/64

Art. 3º A Lei de Orçamento compreenderá **todas as receitas**, inclusive as de **operações de crédito autorizadas em lei**.

Parágrafo único. **Não se consideram** para os fins deste artigo as operações de crédito por antecipação da receita, as emissões de papel-moeda e outras entradas compensatórias, no ativo e passivo financeiros.

**PERCEBA** - A receita pública pode ser considerada orçamentária mesmo se não estiver incluída na lei orçamentária anual.

Art. 57. Ressalvado o disposto no parágrafo único do artigo 3º desta lei serão classificadas como receita orçamentária, sob as rubricas próprias, **todas as receitas arrecadadas**, inclusive as provenientes de operações de crédito, **ainda que não previstas no Orçamento**.

## DEFINIÇÃO RECEITA CORRENTE LÍQUIDA (LRF)

Conceito importante que já vamos adiantar, conforme a LRF:

**IV - RECEITA CORRENTE LÍQUIDA**: somatório das receitas tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes e outras receitas também correntes.

§ 3º A receita corrente líquida **será apurada somando-se** as receitas arrecadadas no **mês em referência e nos onze anteriores**, excluídas as duplicidades.

**SÃO DEDUZIDOS do CÁLCULO da RCL**:

a) **na União**, os valores transferidos aos Estados e Municípios por determinação constitucional ou legal, e as contribuições mencionadas na **alínea a do inciso I (Contribuição Social do Empregador sobre folha, faturamento e lucro)** e no **inciso II do art. 195 (Contribuição dos Trabalhadores)**, e no **art. 239 (PIS e Programa de Formação do Servidor Público)**;

b) **nos Estados**, as parcelas entregues aos Municípios por determinação constitucional;

c) **na União, nos Estados e nos Municípios**, a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no **§ 9º do art. 201 da Constituição (RGPS e RPPS)**.

## CLASSIFICAÇÃO DAS RECEITAS

Talvez a parte mais importante de nosso estudo, justamente por isso, a partir daqui nos dedicaremos a estudar cada um desses Critérios de Classificação, sendo eles:

- **NATUREZA de RECEITA**
- **INDICADOR de RESULTADO PRIMÁRIO**
- **FONTE ou DESTINAÇÃO de RECURSOS**
- **ESFERA ORÇAMENTÁRIA.**

**ATENÇÃO** - A classificação da receita orçamentária, a exemplo do que ocorre na despesa, é de utilização obrigatória por todos os entes da Federação, sendo facultado o seu desdobramento para atendimento das respectivas necessidades.

**DICA** - Para fins de prova, a "Classificação por Natureza da Receita" costuma ser a mais cobrada

## CLASSIFICAÇÃO por NATUREZA da RECEITA

É a menor célula de informação no contexto orçamentário para as receitas públicas, devendo, portanto, conter todas as informações necessárias para as devidas vinculações. Sendo desdobrado em **CINCO NÍVEIS** e **OITO DÍGITOS**, quais sejam:

- **1º DÍGITO** – Categoria Econômica
- **2º DÍGITO** – Origem
- **3º DÍGITO** – Espécie
- **4º a 7º DÍGITOS** – Desdobramentos para Identificação de Peculiaridades da Receita
- **8º DÍGITO** – Tipo

**MNEMÔNICO - COEDT**

## CATEGORIA ECONÔMICA DA RECEITA

De acordo com a Lei n. 4.320/1964

*Art. 11. A receita classificar-se-á nas seguintes categorias econômicas: **receitas correntes** e **receitas de capital***

### RECEITAS CORRENTES

As receitas correntes são aquelas receitas públicas que se esgotam dentro do período anual, normalmente alterando o patrimônio líquido da entidade, como os casos das receitas e impostos que se extinguem no decurso da execução orçamentária.

*§ 1º - São Receitas Correntes as receitas tributária, de contribuições, patrimonial, agropecuária, industrial, de serviços e outras e, ainda, as provenientes de recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, quando destinadas a atender despesas classificáveis em Despesas Correntes.*

**EXEMPLOS** - Tributos e Contribuições, Exploração do patrimônio estatal (Patrimonial), Exploração de atividades econômicas (Agropecuária, Industrial e de Serviços)

### RECEITAS DE CAPITAL

As Receitas de Capital são aquelas receitas públicas que nada acrescentam ao patrimônio líquido do Estado, como os produtos de empréstimo contraídos pelo Estado a longo prazo. São esporádicas, não são usadas para custear despesas correntes.

*§ 2º - São Receitas de Capital as provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas; da conversão, em espécie, de bens e direitos; os recursos recebidos de outras pessoas de direito público ou privado, destinados a atender despesas classificáveis em Despesas de Capital e, ainda, o superávit do Orçamento Corrente.*

**EXEMPLOS** - provenientes da realização de recursos financeiros oriundos de constituição de dívidas, conversão em espécie de bens e direitos, superávit do orçamento corrente

**ATENÇÃO** - O superávit do orçamento corrente é receita de capital, porém **NÃO É** receita orçamentária.

## RECEITAS INTRAORÇAMENTÁRIAS

São aquelas realizadas entre órgãos e demais entidades da Administração Pública **INTEGRANTES** do orçamento fiscal e da seguridade social do **MESMO ENTE** federativo.

**PERCEBA** – Para ser intraorçamentária tem que fazer parte do mesmo ente e abranger o orçamento fiscal e da seguridade social. (OF/OSS)

**ATENÇÃO** – Receita intraorçamentária pode ser **CORRENTE** ou de **CAPITAL**

## ORIGENS DAS RECEITAS

É a subdivisão das categorias econômicas que tem por objetivo identificar a origem das receitas no momento em que estas ingressam no patrimônio público. Se subdividem em:

- **ORIGENS das RECEITAS CORRENTES**
- **ORIGENS das RECEITAS de CAPITAL**

## RECEITAS TRIBUTÁRIAS (CORRENTE)

Conforme o CTN e a Lei 4320/64, respectivamente:

*“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”*

*“Tributo é a receita derivada instituída pelas entidades de direito público, compreendendo os impostos, as taxas e contribuições nos termos da constituição e das leis vigentes em matéria financeira, destinando-se o seu produto ao custeio de atividades gerais ou específicas exercidas por essas entidades”*

**ATENÇÃO** - As receitas tributárias podem ser provenientes de **IMPOSTOS, TAXAS e CONTRIBUIÇÕES de MELHORIA**

**APROFUNDANDO** - Independentemente do nome ou da destinação, o que vai caracterizar o tributo é o seu fato gerador, o qual é a situação definida em lei como necessária e suficiente à sua ocorrência.

## RECEITAS DE CONTRIBUIÇÕES (CORRENTES)

As receitas de contribuições são utilizadas como instrumento de intervenção nas respectivas áreas, correspondem ao ingresso proveniente de:

- Contribuições Sociais
- Intervenção no Domínio Econômico
- Custeio de Serviço de Iluminação Pública

**EXEMPLOS** - Contribuição para o salário-educação, Contribuições sobre a receita de concursos de prognósticos (loterias), Contribuição para o fundo de saúde das Forças Armadas etc.

**APROFUNDANDO** - Contribuições de Conselhos Empregatícios (CREA, CRM), **NÃO TRANSITAM** pelo orçamento da União.

## DEMAIS ORIGENS (CORRENTES)

Podemos citar como outras origens de Receitas Correntes:

- **RECEITAS PATRIMONIAIS** – Se origina da exploração econômica do patrimônio público, ou seja, corresponde ao ingresso proveniente de rendimentos sobre investimentos do ativo permanente, de aplicações de disponibilidades em operações de mercado e outros rendimentos

**EXEMPLOS** - Aluguéis, arrendamentos, foros, laudêmios, tarifas de ocupação; concessão, permissão, autorização ou cessão do direito de uso de bens imóveis públicos.

- **RECEITA AGROPECUÁRIA** - Receitas de atividades de exploração ordenada dos recursos naturais vegetais em ambiente natural e protegido.
- **RECEITA INDUSTRIAL** - São provenientes de atividades industriais exercidas pelo ente público. Produção e comercialização de bens relacionados às indústrias
- **RECEITA DE SERVIÇOS** - É voltado para prestação de serviços de transporte, saúde, comunicação, vendas de mercadorias e produtos inerentes à atividade da entidade e outros serviços.
- **TRANSFERÊNCIA CORRENTE** - São os recursos financeiros recebidos de pessoas jurídicas ou físicas e que serão aplicados no atendimento de Despesas Correntes.
- **OUTRAS RECEITAS CORRENTES** - São os ingressos correntes provenientes de outras origens não classificáveis nas anteriores.

**EXEMPLOS** - Recebimento de dívida ativa, multas em geral, restituições etc.

#FAZQUESTAO

## ORIGENS DAS RECEITAS DE CAPITAL

Podemos citar como Origens das Receitas de Capital:

- **OPERAÇÃO de CREDITO** - Contratação de empréstimos e financiamentos internos ou externos obtidos junto a entidades estatais ou privadas.

**ATENÇÃO** - Para efeitos de classificação orçamentária, os **EMPRÉSTIMOS COMPULSÓRIOS** também são classificados como operações de crédito.

- **ALIENAÇÃO de BENS** - É o resultado obtido com a alienação de bens patrimoniais móveis ou imóveis: ações, títulos, prédios públicos, privatizações etc.

**EXEMPLOS** - Privatizações, venda de um prédio público etc.

- **AMORTIZAÇÃO de EMPRÉSTIMOS** - É referente ao recebimento de parcelas de empréstimos ou financiamentos concedidos em títulos ou contratos

**OU SEJA** - Representam o retorno dos recursos anteriormente emprestados pelo poder público.

- **TRANSFERÊNCIA DE CAPITAL** – Recursos financeiros recebidos de outras pessoas de direito público ou privado destinados a atender despesas com investimentos ou inversões financeiras, independentemente da contraprestação direta a quem efetuou essa transferência.
- **OUTRAS RECEITAS DE CAPITAL** - Registram-se nesta origem receitas cujas características não permitam o enquadramento nas demais classificações da receita de capital, tais como resultado do Banco Central, remuneração das disponibilidades do Tesouro, entre outras.

## ESPÉCIE

São classificações com menos especificações, sendo assim, podemos resumir:

- **ESPÉCIE de RECEITA** – É nível de classificação vinculado à origem, permite qualificar com maior detalhe o fato gerador das receitas.

**EXEMPLO** – Por exemplo, dentro da origem “Contribuições”, identificam-se as espécies “Contribuições Sociais”, “Contribuições Econômicas” e “Contribuições para Entidades Privadas de Serviço Social e de Formação Profissional”

## DESDOBRAMENTOS

Classificação que se destina a indicar as peculiaridades de cada espécie de receita.

**DESSE MODO** - Esses dígitos podem ou não ser utilizados conforme a necessidade de especificação do recurso

#FAZQUESTAO

## TIPO

O tipo, correspondente ao último dígito na natureza de receita, tem a finalidade de identificar o tipo de arrecadação a que se refere aquela natureza, sendo, por exemplo:

- **“0”** – Quando se tratar de natureza de receita não valorizável ou agregadora
- **“1”** – Quando se tratar da arrecadação Principal da receita
- **“2”** – Quando se tratar de Multas e Juros de Mora da respectiva receita

**PERCEBA** – Não é necessário decorar todos os dígitos e o que eles representam!

## CLASSIFICAÇÃO da RECEITA por IDENTIFICADOR de RESULTADO PRIMÁRIO

### CONCEITO

Conforme esta classificação, as receitas podem ser divididas em:

- **PRIMÁRIAS** – Quando seus valores **SÃO INCLUÍDOS** no cálculo do Resultado Primário

**ATENÇÃO** - As receitas primárias referem-se, predominantemente, às receitas correntes que advêm dos tributos, por exemplo.

- **FINANCEIRAS** – Quando seus valores **NÃO SÃO INCLUÍDOS** no cálculo do Resultado Primário

**ATENÇÃO** - As receitas financeiras são geralmente adquiridas junto ao mercado financeiro, decorrentes da emissão de títulos e da contratação de operações de crédito, por exemplo.

**IMPORTANTE** - Como regra geral, as receitas financeiras, **NÃO ALTERAM** o endividamento líquido do Governo

**EXCEÇÃO** – Receita advinda dos juros de operações financeiras, que, apesar de contribuírem com a redução do endividamento líquido, também se caracterizam como receita financeira.

## CLASSIFICAÇÃO por FONTES de RECEITA

### CONCEITO

Conforme o MTO (2025):

*O registro da arrecadação dos recursos é efetuado por meio de códigos de natureza de receita, sendo que cada receita possui normas específicas de aplicação. Essas normas, por sua vez, podem especificar tanto “quem” deverá aplicar a receita quanto “qual” atividade estatal (qual política pública, qual despesa) deverá ser financiada por meio dessa receita.*

*Dessa forma, uma mesma atividade estatal pode ser financiada por recursos de diferentes receitas, tornando necessário, para fins de atender as vinculações legais existentes, agrupar e catalogar, sob o mesmo código comum, as receitas que possuam as mesmas normas de aplicação na despesa.*

**EM SUMA** - Denomina-se “Fonte/Destinação de Recursos” cada agrupamento de receitas que possui as mesmas normas de aplicação

**PERCEBA** – Trata-se da individualização dos recursos de modo a evidenciar sua aplicação segundo a determinação legal, sendo, ao mesmo tempo, uma classificação da **RECEITA** e da **DESPESA**.

**ATENÇÃO** - Enquanto a natureza de receita orçamentária busca identificar a origem do recurso segundo seu fato gerador, a fonte/destinação de recursos possui a finalidade de identificar o destino dos recursos arrecadados

### DESTINAÇÃO VINCULADA E NÃO VINCULADA

A vinculação de receitas deve ser pautada em mandamentos legais que regulamentam a aplicação de recursos e os direcionam para despesas, entes, órgãos, entidades ou fundos, sendo assim, temos:

- **DESTINAÇÃO VINCULADA** – Processo de vinculação entre a origem e a aplicação de recursos, em atendimento às finalidades específicas estabelecidas pela norma.
- **DESTINAÇÃO NÃO VINCULADA** – Processo de alocação livre entre a origem e a aplicação de recursos, para atender a quaisquer finalidades.

## DESMEMBRAMENTO

A classificação por fonte/destinação de recursos consiste em um código de quatro dígitos. Sendo:

- **1º DÍGITO** - Representa o **GRUPO de FONTE**
- **2º a 4º DÍGITOS** – Representam a **ESPECIFICAÇÃO de FONTE**

**ATENÇÃO** – O grupo de fonte tem por objetivo **IDENTIFICAR** se os recursos advêm de propostas de alterações na legislação da receita que estejam em tramitação no Congresso Nacional, **IDENTIFICAR** os recursos condicionados à autorização do Poder Legislativo por meio de lei de crédito suplementar, **IDENTIFICAR** se os recursos se referem a operações de crédito autorizadas pelo Poder Legislativo em montante superior às despesas de capital

**POR FIM** - O grupo de fonte indica se os recursos pertencem ao **EXERCÍCIO CORRENTE** ou a **EXERCÍCIOS ANTERIORES**

## RECURSOS PRÓPRIOS OU DE ENTIDADES

A Portaria SOF/ME nº 14.956/21, apresenta, para fins de classificação orçamentária por fonte de recursos no âmbito da União, a definição de recursos próprios conforme exposto a seguir:

*Art. 3º Para os fins desta Portaria, são considerados **RECURSOS PRÓPRIOS** os que têm origem no esforço próprio de órgãos e entidades da Administração Pública nas atividades de fornecimento de bens ou serviços facultativos e na exploração econômica do patrimônio próprio, remunerados por preço público, bem como o produto da aplicação financeira desses recursos.*

*Parágrafo único. Os recursos oriundos de concessões, autorizações e permissões para uso de bens da União ou exercício de atividades de competência da União não constituem recursos próprios de órgão ou entidade. Verifica-se, portanto, que, para ser caracterizado como próprio, o recurso deve ser necessariamente decorrente de esforço próprio de órgãos e entidades da Administração Pública, seja nas atividades de fornecimento de bens ou serviços facultativos, seja na exploração do patrimônio próprio, incluindo-se também o produto da aplicação financeira desses recursos.*

## CLASSIFICAÇÕES por ESFERA

A classificação por esfera orçamentária tem por finalidade identificar se a receita pertence ao:

- **ORÇAMENTO FISCAL** – Referem-se às receitas arrecadadas pelos Poderes da União, seus órgãos, entidades fundos e fundações, inclusive pelas empresas estatais dependentes

**ATENÇÃO** – Excluídas as receitas vinculadas à Seguridade Social e as receitas das Empresas Estatais não dependentes que compõe o Orçamento de Investimento.

- **ORÇAMENTO da SEGURIDADE SOCIAL** – Destinadas por lei à Seguridade Social; as contribuições sociais instituídas para financiamento da seguridade social e as receitas cuja classificação orçamentária caracterizem-nas como originárias da prestação de serviços de saúde, independente das entidades a que pertençam

**ATENÇÃO** – A complementação dos recursos para financiar a totalidade das despesas de seguridade, quando necessário, provém de transferências do Orçamento Fiscal.

- **ORÇAMENTO de INVESTIMENTO das EMPRESAS ESTATAIS** - Referem-se aos recursos das empresas estatais não dependentes

**IMPORTANTE** – Empresas estatais **NÃO DEPENDENTES** em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

**PERCEBA** – Aqui, finalizamos as classificações constantes no Manual Técnico do Orçamento (MTO)

## OUTRAS CLASSIFICAÇÕES DOUTRINÁRIAS

### RECEITAS ORIGINÁRIAS E DERIVADAS

Classifica quanto à **COERCITIVIDADE** ou **PROCEDÊNCIA**. Sendo:

- **RECEITAS PÚBLICAS ORIGINÁRIAS** - Segundo a doutrina, são as arrecadadas por meio da exploração de atividades econômicas pela Administração Pública.
- **RECEITAS PÚBLICAS DERIVADAS** - Segundo a doutrina, são as obtidas pelo poder público por meio da soberania estatal. Decorrem de norma constitucional ou legal e, por isso, são auferidas de forma impositiva, como, por exemplo, as receitas tributárias e as de contribuições especiais.

**LEMBRE-SE** – Receita pública originária é quando a Adm. Pública usa seu próprio patrimônio e serviços para gerar renda.

**DETALHE** - Essa classificação possui uso acadêmico e não é normatizada; portanto, não é utilizada como classificador oficial da receita pelo poder público.

### RECEITAS EFETIVAS E NÃO EFETIVAS

Classifica quanto à **AFETAÇÃO PATRIMONIAL**, ou seja, se aumenta ou não o patrimônio! Sendo:

- **EFETIVAS** – Aumentam o patrimônio do ente que as recebe. (Dinheiro que entra e vai acrescentar para conta do governo)

**EXEMPLO** - Arrecadação de tributo e receitas de alugueis.

- **NÃO EFETIVAS (MUTAÇÃO PATRIMONIAL)** – Não aumentam o patrimônio do ente que as recebe, neste caso a entrada do dinheiro não torna o governo mais rico.

**ATENÇÃO** - São não efetivas **TODAS as RECEITAS DE CAPITAL**, com **EXCEÇÃO** do recebimento de transferências de capital

## EIXO 05 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

### CONCEITO

Toda organização precisa se comunicar. Seja internamente, com seus colaboradores; ou externamente, com seus clientes e mercado como um todo. Ter uma comunicação eficiente é uma grande vantagem no mundo conectado atual. Conforme a Doutrina, o conceito de comunicação pode ser definido como:

*“Processo que compreende a transmissão de informação e de significados”*

**PERCEBA** - Podemos definir a comunicação como a **TRANSFERÊNCIA** de significado de uma **FONTE** para um **DESTINO**

**PERCEBA** - A simples **TRANSMISSÃO** de uma mensagem **NÃO GARANTE** o sucesso da **TRANSFERÊNCIA do SIGNIFICADO**

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

#### COMUNICAÇÃO INTERNA OU EXTERNA

A comunicação organizacional pode ser interna ou externa.

- **COMUNICAÇÃO INTERNA** – Busca comunicar aos funcionários informações sobre a própria organização
- **COMUNICAÇÃO EXTERNA** – Busca consolidar e ampliar sua imagem perante os seus públicos de interesse.

#### COMUNICAÇÃO FORMAL OU INFORMAL

Nas organizações, a comunicação pode ser formal ou informal, sendo:

- **COMUNICAÇÃO FORMAL** – Aquela que se dá por **CANAIS OFICIAIS** de comunicação, conforme definido na estrutura organizacional.

**PERCEBA** – Esses canais são estabelecidos pela própria organização, que tem controle sobre estes

- **COMUNICAÇÃO INFORMAL** – Aquela que ocorre por meio dos grupos informais dentro da organização

**PERCEBA** – Elas são espontâneas e o canal utilizado é escolhido pelo próprio emissor, dentro das possibilidades disponíveis

## DIREÇÃO OU FLUXO DE COMUNICAÇÃO

O fluxo de comunicação dentro de uma organização, pode ser:

- **COMUNICAÇÃO VERTICAL ASCENDENTE (BOTTOM-UP)** – Da base para o topo da organização

**PERCEBA** - Tipo de comunicação utilizada para que os subordinados passem informações para seus superiores, buscando informar as lideranças, entre outras situações

- **COMUNICAÇÃO VERTICAL DESCENDENTE (TOP-DOWN)** – Do topo para a base hierárquica da organização

**PERCEBA** - Geralmente sendo uma comunicação formal, utilizada pelos gestores para passar novas tarefas para os seus subordinados, dar feedback sobre o desempenho, entre outras situações baseadas na hierarquia.

- **COMUNICAÇÃO LATERAL (HORIZONTAL)** – Comunicação que ocorre no mesmo nível hierárquico.

**PERCEBA** - São características de organizações mais flexíveis e democráticas.

**PERCEBA** - Em geral, são comunicações informais, evitando a burocracia que pode deixar o fluxo mais lento, podendo também acontecer de maneira formalizada

- **COMUNICAÇÃO TRANSVERSAL** - permite que a comunicação atravesse, ao mesmo tempo, diferentes setores e níveis hierárquicos

## COMUNICAÇÃO INSTRUMENTAL OU PARTICIPATIVA

Outra visão considera que, de maneira mais simples, a comunicação pode ser considerada

- **PERSPECTIVA INSTRUMENTAL** - Considerada um meio para informação e divulgação de informações, permitindo gerar obediência às ordens e conformidade ao que é solicitado

**PERCEBA** – Foca no INSTRUMENTO (MEIO), considerando-os mais importante que as pessoas envolvidas no processo comunicacional

- **PERSPECTIVA PARTICIPATIVA** – Busca interação entre os agentes envolvidos por meio de diálogos, propostas, debates, argumentações

**PERCEBA** - Cada pessoa, no processo de comunicação, se torna o foco de importância

## AJUSTE ESPONTÂNEO

Atividade inerente ao processo organizacional que se relaciona com coordenação, operando-se de forma voluntária entre os membros, tendo como características:

- Pode ser formal ou informal, mas é mais comum de **FORMA INFORMAL**
- Trata-se de um **BATE-PAPO** que existe dentro da organização para corrigir pequenos desvios ou aprimorar determinada atividade
- Mecanismo inicial que utiliza a comunicação informal, **LIMITADA** aos diretamente responsáveis pelas atividades

**PERCEBA** - É uma coordenação voluntária entre os membros da organização, sem relação de subordinação

**PERCEBA** - É o mais simples, mesmo as empresas muito pequenas, que não possuem estrutura formal, o utilizam. Ele pode ser formal ou informal, mas na maioria dos casos é informal. No caso de empresas muito complexas, este também é um mecanismo comum e eficiente para complementar os demais.

## COMUNICAÇÃO NA VISÃO DE KUNSH

Segundo o autor, a comunicação organizacional deve ser considerada **INTEGRADA** e inclui:

- **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL** – Busca melhorar a imagem da organização perante a sociedade, os consumidores e os investidores.

**PERCEBA** – Responsável pela construção de uma imagem e identidade corporativa de uma organização.

- **COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA** – Objetiva vender ou melhorar a imagem dos produtos ou serviços da organização.

**PERCEBA** - Marketing e vendas são os principais responsáveis

- **COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA** – Busca transmitir os dados do âmbito administrativos de uma organização para todos os setores pertinentes

**PERCEBA** – Conceito que vincula todas as funções administrativas, organizando o fluxo de informações da organização

- **COMUNICAÇÃO INTERNA** – Busca viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores.

**PERCEBA** - Busca compatibilizar os interesses de gestores e colaboradores por meio do diálogo e da troca de informações

## FUNÇÕES DA COMUNICAÇÃO

De forma geral, considera-se que a comunicação pode servir para:

- **CONTROLE** – Acontece quando os funcionários devem comunicar alguma situação aos seus superiores, recebendo ordens expressas sobre o que fazer

**PERCEBA** - Nos grupos informais, a comunicação possibilita ao indivíduo o conhecimento sobre os padrões de comportamentos aceitos pelo grupo, o que gera o **CONTROLE SOCIAL** do comportamento

- **MOTIVAÇÃO** – A comunicação permite que a organização deixe claro para o funcionário, ou até estabeleça junto com este, as metas a serem atingidas.

**PERCEBA** - O feedback recebido, pode reforçar a motivação, visto que o feedback obtido por meio comunicação sobre o próprio desempenho pode fazer com que o funcionário trabalhe de forma motivada e ajustada às demandas de desempenho da organização.

- **INFORMAÇÃO** – A mais óbvia função da comunicação é a transmissão e compreensão de informações úteis para a organização.

**PERCEBA** - Tais informações podem apoiar o processo decisório, o monitoramento e controle de ações, o planejamento da organização, etc.

- **EXPRESSÃO EMOCIONAL** – A comunicação é a forma através da qual as pessoas nos grupos e organizações transmitem seus sentimentos para o grupo, como angústias, frustrações, satisfações, felicidade.

## ELEMENTOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Podemos considerar elementos do processo de comunicação:

- **FONTE ou EMISSOR** – É responsável por iniciar a mensagem, através da comunicação.
- **CODIFICADOR ou TRANSMISSOR** – Em qualquer comunicação, o codificador é constituído pelo mecanismo responsável pela exteriorização da mensagem que se quer comunicar.
- **DECODIFICADOR** – É o instrumento de decodificação da mensagem.

**PERCEBA** – Pode ser o aparelho que codifica a mensagem, tais como um aparelho de emissão de rádio.

**ATENÇÃO** – Na **COMUNICAÇÃO DIRETA**, fonte e transmissor costumam ser a mesma coisa, já que a codificação é feita por meio da linguagem pela fonte.

**ATENÇÃO** – Em uma **COMUNICAÇÃO MEDIADA** (por telefone, por exemplo), a fonte é a pessoa e o transmissor é o telefone.

- **CANAL de COMUNICAÇÃO** – É o meio utilizado para transmitir a mensagem.

**PERCEBA** - Trata-se do **CONDUTOR** da mensagem, ou seja, o meio que permite a circulação da informação enviada pelo emissor até a chegada ao receptor.

**PERCEBA** - Conforme a quantidade de informações e a qualidade pela qual as informações podem ser transmitidas no mesmo espaço de tempo, pode-se descrever canais com **MAIOR ou MENOR RIQUEZA**.

**IMPORTANTE** – O Canal de Comunicação é escolhido pela **FONTE EMISSORA** da mensagem, podendo ter natureza formal ou informal.

- **RUÍDO** – São as interferências que ocorrem no significado da mensagem, sendo muitas vezes decorrências das **BARREIRAS** à comunicação.

**IMPORTANTE** - Pode-se considerar que o ruído não está nem no emissor nem no receptor, mas pode ser criado como consequência de suas atitudes.

- **RECEPTOR ou DESTINO** – Quem está recebendo o conteúdo da mensagem transmitida, quem vai, efetivamente, decodificar a mensagem

**ATENÇÃO** - Na comunicação direta, receptor e destino são a mesma coisa, já que é a pessoa que decodifica a linguagem.

**IMPORTANTE** - O Receptor **É O ELO MAIS IMPORTANTE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**, pois será quem interpretará os dados transmitidos e o transformará em informação e, a partir daí, tomará as medidas cabíveis.

**PERCEBA** - Se o receptor não for atingido corretamente, o processo de comunicação perde o sentido.

- **MENSAGEM** - É a informação que se deseja transmitir.

**PERCEBA** - Importante salientar que a mensagem vem **CODIFICADA**. O idioma que falamos, a escrita, as formas mais básicas de comunicação até as mais complexas, se tratam de código

- **CÓDIGO** - Representa a forma de transformar os pensamentos em mensagens, como a escrita, para, posteriormente, ser decodificada pelo receptor.
- **FEEDBACK** – Corresponde ao retorno realizado pelo receptor sobre as condições da mensagem recebida.

**ASSIM** – O emissor poderá avaliar se a mensagem foi transmitida nas condições desejadas.

- **REDUNDÂNCIA** – Reforço da Mensagem, não traz **NENHUMA** informação nova, utilizada para amenizar os efeitos do ruído.

**PERCEBA** - A redundância é um elemento que auxilia na compreensão da mensagem.

## HIERARQUIA DE RIQUEZA DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO

A hierarquia mais aceita, do mais rico ao mais pobre, é:

- **CONVERSA** – Possibilita transmitir a fala, os gestos, a entonação, etc.
- **TELEFONE** – Aqui pode-se passar as informações de forma muito eficiente, mas perde-se gestos, expressões faciais, etc.

**PERCEBA** – Atualmente, temos chamadas de vídeo, mensagens via aplicativo, de forma muito mais rica que antigamente.

**SENDO ASSIM** – Pode-se considerar que os meios atuais de comunicação são tão ricos como uma conversa por telefone

- **E-MAIL e INTRANET** – Mensagens internas da Organização, rápidas e Fáceis, porém com menos riqueza que as duas anteriores.
- **MEMORANDOS e CARTAS** – Podem ser assimiladas com facilidade, mas são descartadas com igual facilidade.
- **RELATÓRIOS e BOLETINS** – Usados para transmitir informações mais Simples e Corriqueiras.

**LEMBRE-SE** – Conversa é o canal de comunicação mais rico, enquanto relatórios/boletins são os mais pobres

## TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Podemos citar como tipos gerais de comunicação:

- **COMUNICAÇÃO ORAL** - Possui a vantagem de ser rápida e ágil, podendo ser utilizada sem demora.

**PERCEBA** - A principal desvantagem é que ela é mais suscetível às distorções que podem ser criadas durante a fala, especialmente quando a mensagem é direcionada a muitas pessoas ao mesmo tempo.

- **COMUNICAÇÃO ESCRITA** – Como o próprio nome diz, é a comunicação que é feita por meio escrito em cartas, memorandos, relatórios, faxes

**PERCEBA** - É um meio de comunicação mais confiável e que possui a vantagem de ser verificável.

- **COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL** - Esta comunicação nem é oral nem escrita.

**PERCEBA** - É a linguagem do próprio corpo, sendo desenvolvida de forma natural pelas pessoas.

## BARREIRAS À COMUNICAÇÃO EFICAZ

A comunicação nem sempre ocorre da maneira ideal. A informação pode sofrer algumas distorções, decorrentes do ruído, que podem impactar na interpretação e no tratamento de seu conteúdo. São barreiras da Comunicação:

- Filtragem
- Sobrecarga de Informações
- Percepção Seletiva
- Emoções
- Linguagem
- Estado Defensivo
- Receio da Comunicação

### FILTRAGEM

São características dessa barreira:

- Trata-se da **MANIPULAÇÃO** da informação.
- Manipulada **PELO EMISSOR** para obter uma interpretação favorável do receptor da mensagem.

**LEMBRE-SE** – A Filtragem parte do **EMISSOR**

### SOBRECARGA DE INFORMAÇÕES

São características dessa barreira:

- Todo receptor tem um **LIMITE de INFORMAÇÕES** que pode processar.
- Um excesso de informações causa uma sobrecarga que acaba atrapalhando a comunicação

**PERCEBA** – Esta sobrecarga pode acabar desfocando o receptor dos pontos mais relevantes da mensagem

## PERCEPÇÃO SELETIVA

São características dessa barreira:

- Realizada pelo **RECEPTOR**
- Acontece quando o receptor "**SELECIONA**" com base em suas necessidades, motivações e experiências, as mensagens que quer receber.

**PERCEBA** – Nesta barreira, o receptor tem sua própria interpretação da mensagem recebida, muitas vezes se afastando do sentido original.

**LEMBRE-SE** – A Percepção Seletiva parte do **RECEPTOR**

## SILÊNCIO

- O silêncio sobre assuntos importantes, muito comum para se evitar conflitos e situações de estresse constitui uma importante barreira à comunicação, pois faz com que mensagens que deveriam ser transmitidas não o sejam.

**ATENÇÃO** – As pessoas devem prestar atenção aos silêncios, pois as vezes eles possuem algum significado. Por isso, as bancas podem cobrar o silêncio tanto como barreira, como quanto uma comunicação por si só!

## LINGUAGEM

- A mesma palavra ou mensagem podem ter significados distintos de acordo com cada público ou receptor.

**PERCEBA** - A linguagem não varia apenas de idioma para idioma, podendo variar em diferentes contextos

**ASSIM** – Se o emissor e o receptor tiverem linguajares diferentes, o processo de comunicação pode ser prejudicado

## ESTADO OU POSTURA DEFENSIVA

- Ocorre quando o receptor ou emissor se sente ameaçado

**PERCEBA** - O emissor tem muito mais cuidado com o tipo de informação que irá transmitir

**PERCEBA** – O receptor pode não querer ouvir a mensagem em sua totalidade, gerando uma barreira de comunicação

## MEDO OU RECEIO DA COMUNICAÇÃO

- Situações que podem dificultar a comunicação

**EXEMPLOS** - Medo, Timidez, Dificuldade de Falar em Público, etc.

## COMUNICAÇÃO “POLITICAMENTE CORRETA

- Trata-se da preocupação excessiva em não ser ofensivo, o que termina por criar um grave entrave à comunicação.

**PERCEBA** - As pessoas não dizem exatamente o que querem falar e a mensagem transmitida pode não conseguir cumprir sua função.

## SISTEMA COGNITIVO

- Quando existe uma dissonância cognitiva as informações que recebemos não possuem sentido em relação às outras que já possuímos, por isso há dificuldade de compreensão.

**PERCEBA** - A consonância cognitiva acontece quando a percepção daquilo que se obtém em termos de informação está de acordo com o que já existia

## EMOÇÕES

- De forma direta, o estado emocional da pessoa pode influenciar na maneira como ela interpreta a mensagem.

## COMUNICAÇÃO SETORIZADA E INTEGRADA

Tratam-se de conceitos opostos, sendo

- **COMUNICAÇÃO SETORIZADA** – Forma mais tradicional de comunicação, com pouca articulação, com alta formalização e baseada em setores ou departamentos

**PERCEBA** - A partir da perspectiva sistêmica de gestão, as organizações percebem a necessidade de incorporação de uma gestão unificada com vistas ao sucesso empresarial.

- **COMUNICAÇÃO INTEGRADA** – Forma mais sistêmica e dinâmica, voltado para o ambiente globalizado e moderno.

**PERCEBA** – A comunicação passa a ser reconhecida como essencial para a formulação e desenvolvimento das estratégias organizacionais.

## IDENTIDADE X IMAGEM EMPRESARIAL

Conceito também ligado a comunicação organizacional, podemos diferenciar:

- **IDENTIDADE EMPRESARIAL** - Formada pela maneira como ela se apresenta e se posiciona, incluindo sua missão, visão, valores, e como ela se comunica e se comporta com seus públicos.

**PERCEBA** - A identidade relaciona-se com o que a empresa pretende ser, independentemente das percepções externas

- **IMAGEM EMPRESARIAL** – A Imagem de uma empresa é resultante do balanço das percepções positivas e negativas dos públicos dessa empresa

**PERCEBA** – Aqui, a preocupação é justamente com as percepções dos públicos, que podem influenciar a imagem e a reputação da empresa

## HOUSE ORGAN

“House organ” é a denominação dada ao **VEÍCULO (JORNAL ou REVISTA)** de uma empresa ou entidade. Ele geralmente é concebido para divulgar os fatos e as realizações da empresa ou entidade e pode assumir diferentes configurações, dependendo do público a que se destina.

**PERCEBA** - A maioria dos “house organs” tem o **PÚBLICO INTERNO** como prioritário, mas há casos em que a empresa produz veículos para atender, também, o público externo