



# SUMÁRIO

## **Capítulo 1**

### **CONCEITOS GERAIS, PROCESSO ADMINISTRATIVO E CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS ..... 27**

- 1.1. Conceitos Gerais ..... 27
- 1.2. Processo Administrativo ..... 32
- 1.3. Características das Organizações Formais Modernas ..... 36
  - 1.3.1. Estrutura Organizacional..... 40
  - 1.3.2. Departamentalização ..... 45

## **Capítulo 2**

### **ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO..... 49**

- 2.1. Estado..... 49
  - 2.1.1. Artigos Constitucionais ..... 55
  - 2.1.2. O Estado de Bem-Estar Social..... 67
- 2.2. Governo..... 71
- 2.3. Administração Pública ..... 75
  - 2.3.1. Características da Administração Pública..... 79
  - 2.3.2. Princípios aplicáveis à Administração Pública ..... 80
  - 2.3.3. Organização da Administração Pública brasileira ..... 84

2.3.3.1. Administração direta .....	87
2.3.3.2. Administração indireta .....	88
2.3.3.3. Terceiro setor.....	100
2.3.3.4. Técnicas jurídicas de organização adminis- trativa.....	106

### **Capítulo 3**

<b>CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA .....</b>	<b>113</b>
---	------------

### **Capítulo 4**

<b>MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....</b>	<b>119</b>
--	------------

4.1. Administração Pública patrimonialista.....	120
4.2. Burocracia, Sistemas Sociais e Tipos de Dominação .....	123
4.3. Administração Pública Burocrática.....	127
4.3.1. Paradigma pós-burocrático .....	135
4.4. Administração Pública Gerencial.....	138
4.4.1. O novo gerencialismo público ou nova gestão pública ..	145
4.5. E a Governança? .....	151

### **Capítulo 5**

<b>HISTÓRICO, REFORMAS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL .....</b>	<b>153</b>
--	------------

5.1. De 1808 a 1930 .....	153
5.2. A reforma burocrática e a criação do DASP .....	157
5.3. Tentativas de modernização, o DL nº 200/1967 e o PND – Plano Nacional de Desburocratização.....	163
5.4. Nova República, transição democrática e retrocesso adminis- trativo .....	173
5.5. Governo Collor de Mello .....	180
5.6. Governo Fernando Henrique Cardoso .....	183

5.7. Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (1995).....	184
5.7.1. A crise do Estado.....	185
5.7.2. Diagnóstico.....	188
5.7.2.1. Dimensão institucional-legal.....	189
5.7.2.2. Dimensão cultural e Dimensão-Gestão.....	192
5.7.3. O aparelho do Estado e as formas de propriedade.....	195
5.7.4. Objetivos globais do PDRAE.....	199
5.7.5. Estratégia de transição.....	200
5.7.6. A dinâmica da transição.....	201
5.7.7. Projetos do plano diretor de reforma do aparelho do Estado.....	203
5.8. Extinção do Mare e Resultados da Reforma.....	207
5.9. Governo Lula.....	209
5.10. Governo Dilma.....	215
5.11. Governo Bolsonaro.....	219

## **Capítulo 6**

### **GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E ACCOUNTABILITY ..... 225**

6.1. Governabilidade.....	226
6.2. Governança.....	231
6.2.1. Nível Estatal: União, Estados, Municípios.....	231
6.2.2. Governança em Nível de Órgão/Entidade.....	237
6.2.2.1. Referencial de Governança do TCU, Aplicável aos Órgãos e Entidades Públicas.....	240
6.2.3. Governança em Nível de Atividades Intraorganizacionais.....	244
6.3. Accountability.....	248

**Capítulo 7****TI, SI, GESTÃO DO CONHECIMENTO, GOVERNO ELETRÔNICO E TRANSPARÊNCIA..... 255**

7.1. TI e SI.....	255
7.2. Informação, era do conhecimento e gestão do conhecimento..	260
7.2.1. Inteligência Artificial.....	268
7.3. Governo Eletrônico.....	270
7.3.1. Breve histórico do Governo Eletrônico .....	278
7.3.2. Governo Digital.....	281
7.4. Transparência Eletrônica.....	283
7.4.1. Transparência e a LRF .....	285
7.4.2. Transparência e a Lei de Acesso à Informação .....	288

**Capítulo 8****COMUNICAÇÃO E REDES..... 291**

8.1. Comunicação.....	291
8.1.1. Processo de Comunicação .....	295
8.1.2. Comunicação Pública .....	297
8.1.3. <i>Fake News</i> .....	301
8.2. Redes.....	304
8.2.1. Estado-rede .....	309
8.2.1.1. Rede nas políticas públicas .....	312
8.2.1.2. Redes no desenvolvimento sustentável .....	314

**Capítulo 9****NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS: APLICAÇÃO E IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES ..... 317**

9.1. <i>Benchmarking</i> .....	319
9.2. Melhoria contínua ( <i>Kaizen</i> ) .....	321
9.3. <i>Downsizing</i> (Enxugamento) .....	321

9.4. Ciclo PDCA.....	322
9.5. Programa 5S.....	323
9.6. Diagrama de Pareto .....	324
9.7. Diagrama de Ishikawa.....	325
9.8. Orçamento participativo.....	326
9.9. Reengenharia .....	327
9.10. <i>Design Thinking</i> .....	330
9.11. Impacto das tecnologias nas organizações.....	332

### **Capítulo 10**

#### **QUALIDADE..... 337**

10.1. Qualidade na Administração Pública .....	341
10.2. Breve histórico da qualidade na Administração Pública .....	343

### **Capítulo 11**

#### **O CLIENTE NA GESTÃO PÚBLICA E A EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS**

#### **PÚBLICOS ..... 351**

11.1. Excelência em serviços públicos .....	358
11.1.1. O modelo de excelência da FNQ.....	362
11.1.2. O Modelo de Excelência em Gestão Pública .....	368
11.2. Excelência em Xequê .....	373

### **Capítulo 12**

#### **GESTÃO POR RESULTADOS ..... 377**

12.1. Orçamento orientado para resultados.....	380
12.2. Administração por objetivos .....	382
12.3. Contrato de gestão .....	384
12.4. Sistema de Remuneração Variável .....	386
12.5. Avaliação de desempenho/resultados.....	386

**Capítulo 13****GESTÃO PÚBLICA EMPREENDEDORA ..... 393**

13.1. Intraempreendedor ..... 401

**Capítulo 14****CICLO DE GESTÃO DO GOVERNO FEDERAL ..... 403**

14.1. Introdução e Aspectos Gerais ..... 403

14.2. Plano Plurianual – PPA..... 405

14.2.1. Conceito, Regionalização e Vigência ..... 406

14.2.2. Modelo de Gestão e Estrutura do PPA..... 410

14.2.3. Pilares do PPA 2024-2027..... 417

14.2.4. Etapas do PPA..... 420

14.3. Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO ..... 433

14.3.1. Conceito e competências ..... 434

14.3.2. Diretrizes e vigência ..... 438

14.4. Ciclo de Gestão Anual..... 439

14.4.1. LOA – Lei Orçamentária Anual..... 441

14.4.2. Composição e Estrutura do Orçamento Público..... 442

14.4.3. Agentes orçamentários ..... 444

14.4.4. Análise final, elaboração do PL e aprovação..... 449

**Capítulo 15****GESTÃO ESTRATÉGICA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BSC ..... 451**

15.1. Gestão Estratégica ..... 451

15.2. Planejamento Estratégico ..... 455

15.2.1. Etapas do planejamento estratégico ..... 457

15.2.1.1. Definição da missão, da visão e dos valores.. 458

15.2.1.2. Diagnóstico institucional/estratégico..... 462

15.2.1.3. Definição de questões, objetivos e estratégias.....	465
15.2.1.4. Desmembramento dos planos.....	468
15.2.1.5. Implementação.....	470
15.2.1.6. Avaliação.....	471
15.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	474
15.3.1. Adaptação do BSC às instituições públicas .....	480

## **Capítulo 16**

### **GESTÃO DE PROJETOS ..... 485**

Introdução .....	485
16.1. Características e Conceitos.....	488
16.2. Gestão/Gerenciamento de Projetos.....	490
16.3. Ciclo de Vida do Projeto .....	498
16.4. Maturidade em Gestão/Gerenciamento de Projetos.....	504
16.5. PMI/PMBOK .....	506
16.6. PRINCE2.....	509
16.7. Conceitos Adicionais.....	516

## **Capítulo 17**

### **GESTÃO POR/DE PROCESSOS..... 519**

Introdução .....	519
17.1. Conceitos.....	522
17.2. Gestão e Gerenciamento.....	526
17.3. Etapas da Gestão/Gerenciamento de Processos.....	531
17.4. Ciclo de Vida do Processo .....	537
17.5. Grau de Maturidade em Processos.....	539
17.6. BPM .....	541
17.6.1. Diferenciando BPM, BPMS, BPMN .....	545

**Capítulo 18****GESTÃO DE CONTRATOS..... 547**

18.1.	Conceitos.....	549
18.2.	Gestão de Contratos .....	550
18.2.1.	Gerenciamento.....	551
18.2.2.	Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Contratos .....	552
18.2.2.1.	Fiscal de Contrato.....	554
18.2.3.	Recebimento do Objeto Contratado .....	557
18.3.	Aspectos importantes dos contratos administrativos.....	559
18.3.1.	Regime e Prerrogativas da Administração.....	559
18.3.2.	Objeto, Elementos, Características e Princípios.....	561
18.3.3.	Formalização.....	563
18.3.4.	Cláusulas Contratuais .....	565
18.3.5.	Garantias Contratuais.....	566
18.3.6.	Contratos Especiais .....	568
18.3.7.	Vigência Contratual .....	569
18.3.8.	Alterações Contratuais .....	573
18.3.9.	Reajustamento, Repactuação e Revisão.....	576
18.3.10.	Penalidades .....	579
18.3.11.	Extinção dos Contratos Administrativos.....	580

**Capítulo 19****NOÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS ..... 583**

19.1.	Conceitos.....	585
19.2.	Características Componentes das Políticas Públicas .....	587
19.3.	Classificação de Políticas Públicas .....	588
19.3.1.	Quanto à sua natureza.....	588

19.3.2. Quanto à sua finalidade .....	588
19.3.3. Quanto à setorialidade .....	590
19.3.4. Quanto à dimensão territorial.....	590
19.3.5. Quanto às características de coordenação ou gestão ....	590
19.3.6. Quanto à abrangência .....	591
19.4. Análise e Formulação de políticas públicas .....	592
19.5. Processo/Ciclo de Políticas Públicas.....	596
19.5.1. Formação da Agenda .....	596
16.5.2. Processo/Ciclo de Políticas Públicas.....	598
19.5.3. Conceitos de Avaliação de Políticas Públicas.....	602
19.6. A dinâmica da política .....	606
19.7. Políticas públicas, democracia, participação social, governança, descentralização, gestão local .....	607
19.8. Outros aspectos de Políticas Públicas.....	616

## **Capítulo 20**

### **CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..... 619**

10.1. Ministério Público, CNMP e CNJ .....	622
10.2. Classificação e conceitos dos controles.....	623
10.2.1. Quanto à origem .....	623
10.2.1.1. Controle Externo Popular/Social.....	626
10.2.2. Quanto ao momento .....	628
10.2.3. Quanto ao aspecto.....	629
10.2.4. Quanto à amplitude.....	631
10.2.5. Quanto aos órgãos.....	632
10.2.5.1. Controle administrativo.....	632
10.2.5.2. Controle legislativo.....	637
10.2.5.3. Controle Judicial .....	642

### **BIBLIOGRAFIA..... 649**