



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

CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA	113
---	------------

Capítulo 4

MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	119
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

HISTÓRICO, REFORMAS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	153
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