



SUMÁRIO

Capítulo 1

CONCEITOS GERAIS, PROCESSO ADMINISTRATIVO E CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS 25

- 1.1. Conceitos Gerais 25
- 1.2. Processo Administrativo 32
- 1.3. Características das Organizações Formais Modernas 35
 - 1.3.1. Estrutura Organizacional 39
 - 1.3.2. Departamentalização 45

Capítulo 2

ORGANIZAÇÃO E ESTRUTURA DO ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO..... 47

- 2.1. Estado..... 47
 - 2.1.1. Artigos Constitucionais 53
 - 2.1.2. O Estado de Bem-Estar Social..... 64
- 2.2. Governo..... 68
- 2.3. Administração Pública 73
 - 2.3.1. Características da Administração Pública..... 76
 - 2.3.2. Princípios aplicáveis à Administração Pública 77
 - 2.3.3. Organização da Administração Pública brasileira 81

2.3.3.1. Administração direta	84
2.3.3.2. Administração indireta	85
2.3.3.3. Terceiro setor.....	97
2.3.3.4. Técnicas jurídicas de organização adminis- trativa.....	102

Capítulo 3

CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA	107
---	------------

Capítulo 4

MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	113
4.1. Administração Pública Patrimonialista.....	114
4.2. Burocracia, Sistemas Sociais e Tipos de Dominação.....	117
4.3. Administração Pública Burocrática.....	121
4.3.1. Paradigma pós-burocrático.....	128
4.4. Administração Pública Gerencial.....	131
4.4.1. O novo gerencialismo público ou nova gestão pública..	137
4.5. E a Governança?	145

Capítulo 5

HISTÓRICO, REFORMAS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	147
5.1. De 1808 a 1930	147
5.2. A reforma burocrática e a criação do DASP	151
5.3. Tentativas de modernização, o DL nº 200/1967 e o PND – Plano Nacional de Desburocratização.....	156
5.4. Nova República, transição democrática e retrocesso adminis- trativo	166
5.5. Governo Collor de Mello	173
5.6. Governo Fernando Henrique Cardoso.....	176

5.7. Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE (1995)	177
5.7.1. A crise do Estado.....	178
5.7.2. Diagnóstico	181
5.7.2.1. Dimensão institucional-legal	182
5.7.2.2. Dimensão cultural e Dimensão-Gestão	185
5.7.3. O aparelho do Estado e as formas de propriedade.....	188
5.7.4. Objetivos globais do PDRAE.....	192
5.7.5. Estratégia de transição.....	192
5.7.6. A dinâmica da transição.....	193
5.7.7. Projetos do plano diretor de reforma do aparelho do Estado	195
5.8. Extinção do Mare e Resultados da Reforma	199
5.9. Governo Lula.....	201
5.10. Governo Dilma	207
5.11. Governo Bolsonaro	211

Capítulo 6

GOVERNABILIDADE, GOVERNANÇA E *ACCOUNTABILITY* 217

6.1. Governabilidade.....	218
6.1.1. Governabilidade Brasileira; Municipal; e em Órgão/Entidade.....	222
6.2. Governança	224
6.2.1. Nível Estatal: União, Estados, Municípios	224
6.2.2. Governança em Nível de Órgão/Entidade	231
6.2.2.1. Referencial de Governança do TCU, Aplicável aos Órgãos e Entidades Públicas	233
6.2.3. Governança em Nível de Atividades Intraorganizacionais.....	236

6.2.4. Gestão de Riscos e Controles Internos.....	239
6.3. <i>Accountability</i>	244

Capítulo 7

TI, SI, GESTÃO DO CONHECIMENTO, GOVERNO ELETRÔNICO E TRANSPARÊNCIA..... 251

7.1. TI e SI.....	251
7.2. Informação, era do conhecimento e gestão do conhecimento..	257
7.2.1. Inteligência Artificial.....	264
7.3. Governo Eletrônico	266
7.3.1. Breve histórico do Governo Eletrônico	274
7.3.2. Governo Digital.....	277
7.4. Transparência Eletrônica.....	279
7.4.1. Transparência e a LRF	282
7.4.2. Transparência e a Lei de Acesso à Informação	284

Capítulo 8

COMUNICAÇÃO E REDES..... 289

8.1. Comunicação.....	289
8.1.1. Processo de Comunicação	293
8.1.2. Comunicação Pública	294
8.1.3. <i>Fake News</i>	299
8.2. Redes.....	302
8.2.1. Estado-rede	308
8.2.1.1. Rede nas políticas públicas	310
8.2.1.2. Redes no desenvolvimento sustentável	313

Capítulo 9

NOVAS TECNOLOGIAS GERENCIAIS: APLICAÇÃO E IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES..... 315

9.1. <i>Benchmarking</i>	317
9.2. Melhoria contínua (<i>Kaizen</i>)	318
9.3. <i>Downsizing</i> (Enxugamento)	319
9.4. Ciclo PDCA.....	320
9.5. Programa 5S.....	321
9.6. Diagrama de Pareto	322
9.7. Diagrama de Ishikawa.....	323
9.8. Orçamento participativo.....	324
9.9. Reengenharia	325
9.10. <i>Design Thinking</i>	328
9.11. Impacto das tecnologias nas organizações.....	330

Capítulo 10

QUALIDADE..... 335

10.1. Qualidade na Administração Pública	339
10.2. Breve histórico da qualidade na Administração Pública	341

Capítulo 11

O CLIENTE NA GESTÃO PÚBLICA E A EXCELÊNCIA EM SERVIÇOS

PÚBLICOS 349

11.1. Excelência em serviços públicos	356
11.1.1. O modelo de excelência da FNQ.....	360
11.1.2. O Modelo de Excelência em Gestão Pública	365
11.2. Excelência em Xequê	370

Capítulo 12

GESTÃO POR RESULTADOS 373

12.1. Orçamento orientado para resultados.....	376
12.2. Administração por objetivos	378

12.3. Contrato de gestão	380
12.4. Sistema de Remuneração Variável	382
12.5. Avaliação de desempenho/resultados	382

Capítulo 13

GESTÃO PÚBLICA EMPREENDEDORA 389

13.1. Intraempreendedor	397
-------------------------------	-----

Capítulo 14

CICLO DE GESTÃO DO GOVERNO FEDERAL 399

14.1. Introdução e Aspectos Gerais	399
14.2. Plano Plurianual – PPA.....	401
14.2.1. Conceito, Regionalização e Vigência	402
14.2.2. Modelo de Gestão e Estrutura do PPA.....	405
14.2.3. Pilares do PPA 2024-2027	412
14.2.4. Etapas do PPA.....	415
14.3. Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO	427
14.3.1. Conceito e competências	428
14.3.2. Diretrizes e vigência	432
14.4. Ciclo de Gestão Anual.....	433
14.4.1. LOA – Lei Orçamentária Anual.....	435
14.4.2. Composição e Estrutura do Orçamento Público.....	436
14.4.3. Agentes orçamentários	438
14.4.4. Análise final, elaboração do PL e aprovação.....	442

Capítulo 15

GESTÃO ESTRATÉGICA, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E BSC 445

15.1. Gestão Estratégica	445
15.2. Planejamento Estratégico.....	449

15.2.1. Etapas do planejamento estratégico	451
15.2.1.1. Definição da missão, da visão e dos valores..	452
15.2.1.2. Diagnóstico institucional/estratégico.....	455
15.2.1.3. Definição de questões, objetivos e estratégias	458
15.2.1.4. Desmembramento dos planos.....	462
15.2.1.5. Implementação.....	464
15.2.1.6. Avaliação	465
15.3. <i>Balanced Scorecard</i>	468
15.3.1. Adaptação do BSC às instituições públicas	474

Capítulo 16

GESTÃO DE PROJETOS 479

Introdução	479
16.1. Características e Conceitos.....	481
16.2. Gestão/Gerenciamento de Projetos.....	484
16.3. Ciclo de Vida do Projeto	492
16.4. Maturidade em Gestão/Gerenciamento de Projetos.....	497
16.5. PMI/PMBOK	499
16.6. Conceitos Adicionais	502

Capítulo 17

GESTÃO POR/DE PROCESSOS..... 505

Introdução	505
17.1. Conceitos.....	508
17.2. Gestão e Gerenciamento.....	512
17.3. Etapas da Gestão/Gerenciamento de Processos.....	517
17.4. Ciclo de Vida do Processo	522
17.5. Grau de Maturidade em Processos.....	524

17.6. BPM	526
-----------------	-----

17.6.1. Diferenciando BPM, BPMS, BPMN	530
---	-----

Capítulo 18

GESTÃO DE CONTRATOS..... 533

18.1. Conceitos.....	535
----------------------	-----

18.2. Gestão de Contratos	536
---------------------------------	-----

18.2.1. Gerenciamento	537
-----------------------------	-----

18.2.2. Acompanhamento e Fiscalização da Execução dos Contratos	538
--	-----

18.2.2.1. Fiscal de Contrato.....	540
-----------------------------------	-----

18.2.3. Recebimento do Objeto Contratado	543
--	-----

18.3. Aspectos importantes dos contratos administrativos.....	545
---	-----

18.3.1. Regime e Prerrogativas da Administração.....	545
--	-----

18.3.2. Objeto, Elementos, Características e Princí- pios.....	546
---	-----

18.3.3. Formalização.....	548
---------------------------	-----

18.3.4. Cláusulas Contratuais	550
-------------------------------------	-----

18.3.5. Garantias Contratuais.....	551
------------------------------------	-----

18.3.6. Contratos Especiais	553
-----------------------------------	-----

18.3.7. Vigência Contratual	554
-----------------------------------	-----

18.3.8. Alterações Contratuais	557
--------------------------------------	-----

18.3.9. Reajustamento, Repactuação e Revisão	560
--	-----

18.3.10. Penalidades	563
----------------------------	-----

18.3.11. Extinção dos Contratos Administrativos.....	565
--	-----

Capítulo 19

NOÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS 567

19.1. Conceitos.....	569
----------------------	-----

19.2. Características Componentes das Políticas Públicas	571
19.3. Classificação de Políticas Públicas	571
19.3.1. Quanto à sua natureza.....	572
19.3.2. Quanto à sua finalidade	572
19.3.3. Quanto à setorialidade	573
19.3.4. Quanto à dimensão territorial.....	574
19.3.5. Quanto às características de coordenação ou gestão	574
19.3.6. Quanto à abrangência.....	575
19.4. Análise e Formulação de políticas públicas	576
19.5. Processo/Ciclo de Políticas Públicas.....	580
19.5.1. Formação da Agenda	580
16.5.2. Processo/Ciclo de Políticas Públicas	582
19.5.3. Conceitos de Avaliação de Políticas Públicas	586
19.6. A dinâmica da política	590
19.7. Políticas públicas, democracia, participação social, governança, descentralização, gestão local	591
19.8. Outros aspectos de Políticas Públicas	599

Capítulo 20

CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 603

20.1. Ministério Público, CNMP e CNJ	606
20.2. Classificação e conceitos dos controles	607
20.2.1. Quanto à origem	607
20.2.1.1. Controle Externo Popular/Social.....	610
20.2.2. Quanto ao momento	611
20.2.3. Quanto ao aspecto.....	613
20.2.4. Quanto à amplitude	615
20.2.5. Quanto aos órgãos	616

20.2.5.1. Controle administrativo.....	616
20.2.5.2. Controle legislativo.....	620
20.2.5.3. Controle Judicial	625
BIBLIOGRAFIA.....	631