

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO I

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>NOÇÕES BÁSICAS DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>                    | <b>17</b> |
| 1. Conceitos Básicos .....                                      | 17        |
| 1.1. O que é Administração?.....                                | 17        |
| 1.2. O que é Administração Pública? .....                       | 18        |
| 1.3. O que são as organizações? .....                           | 19        |
| 1.4. Importância da Administração .....                         | 21        |
| 1.5. Convergências entre a iniciativa pública e a privada ..... | 22        |
| 1.6. Divergências entre a iniciativa pública e a privada .....  | 22        |
| 2. Principais funções administrativas .....                     | 24        |
| 3. Papéis gerenciais.....                                       | 24        |
| 4. Habilidades gerenciais.....                                  | 25        |
| 4.1. Habilidades gerenciais gerais.....                         | 25        |
| 4.2. Habilidades gerenciais específicas.....                    | 26        |
| 5. Missão e visão organizacional .....                          | 26        |
| 5.1. Princípios e valores organizacionais.....                  | 28        |
| 5.2. Objetivos e metas .....                                    | 28        |
| 5.3. Estratégias .....                                          | 30        |
| 5.4. Políticas organizacionais.....                             | 31        |
| 6. Cultura e clima organizacional .....                         | 32        |
| 7. Clientes internos e externos.....                            | 33        |
| 8. Públicos de interesse (stakeholders).....                    | 34        |
| 9. Centralização e descentralização .....                       | 36        |
| 10. Eficiência, eficácia e efetividade organizacionais .....    | 37        |
| 11. Níveis organizacionais.....                                 | 41        |
| 11.1. Nível estratégico (NE) .....                              | 41        |
| 11.2. Nível tático (NT) .....                                   | 42        |
| 11.3. Nível operacional (NO).....                               | 42        |
| 12. Questões.....                                               | 43        |
| 12.1. Questões comentadas .....                                 | 43        |
| 12.2. Questões de concursos .....                               | 51        |

## CAPÍTULO II

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PLANEJAMENTO.....</b>                                       | <b>59</b> |
| 1. Introdução.....                                             | 59        |
| 1.1. Princípios gerais do planejamento .....                   | 60        |
| 1.2. Tipos de filosofia de planejamento .....                  | 63        |
| 1.2.1. Planejamento conservador ou defensivo .....             | 63        |
| 1.2.2. Planejamento otimizante ou analítico .....              | 63        |
| 1.2.3. Planejamento adaptativo, prospectivo ou ofensivo .....  | 64        |
| 1.3. O processo de planejamento .....                          | 65        |
| 1.4. Os componentes do plano.....                              | 67        |
| 1.5. Fatores críticos de sucesso.....                          | 68        |
| 1.6. <i>Benchmarking?</i> .....                                | 68        |
| 1.7. Dimensões do planejamento.....                            | 69        |
| 2. Benefícios do planejamento.....                             | 69        |
| 3. Tipos de planejamento.....                                  | 71        |
| 3.1. Planejamento estratégico .....                            | 75        |
| 3.1.1. Planejamento de cenários.....                           | 79        |
| 3.1.2. Abordagens da construção de cenários.....               | 81        |
| 3.1.2.1. Abordagem projetiva .....                             | 81        |
| 3.1.2.2. Abordagem prospectiva .....                           | 82        |
| 3.1.3. Tipos de cenários.....                                  | 82        |
| 3.1.4. Valores .....                                           | 83        |
| 3.1.5. Diagnóstico institucional/estratégico.....              | 84        |
| 3.1.6. Definição de questões, objetivos e estratégias .....    | 90        |
| 3.1.7. Objetivos, metas e estratégias .....                    | 93        |
| 3.1.7.1. Estratégias segundo Ansoff.....                       | 96        |
| 3.1.7.2. Estratégias segundo Porter .....                      | 97        |
| 3.1.7.3. A matriz de Stevenson contempla quatro posturas ..... | 99        |
| 3.2. Planejamento tático.....                                  | 101       |
| 3.3. Planejamento operacional .....                            | 102       |
| 4. Questões.....                                               | 104       |
| 4.1. Questões comentadas .....                                 | 104       |
| 4.2. Questões de concursos – Bloco 01.....                     | 110       |
| 4.3. Questões de concursos – Bloco 02 .....                    | 118       |
| 4.4. Questões 2018 – Planejamento .....                        | 133       |
| 4.5. Simulado – Questões de concursos.....                     | 147       |

**CAPÍTULO III**

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| <b>ORGANIZAÇÃO .....</b>                         | <b>151</b> |
| 1. Introdução.....                               | 151        |
| 2. Estrutura organizacional .....                | 152        |
| 2.1. Departamentalização .....                   | 153        |
| 2.1.1. Vantagens da departamentalização .....    | 153        |
| 2.1.2. Desvantagens da departamentalização ..... | 153        |
| 2.1.3. Princípios da departamentalização .....   | 153        |
| 2.2. Diferenciação.....                          | 154        |
| 2.3. Integração.....                             | 154        |
| 2.4. Tipos de departamentalização.....           | 155        |
| 2.5. Tipos de estruturas.....                    | 163        |
| 3. Organizações virtuais .....                   | 174        |
| 4. Divisão do trabalho.....                      | 175        |
| 5. Amplitude administrativa .....                | 176        |
| 6. Questões.....                                 | 178        |
| 6.1. Questões comentadas .....                   | 178        |
| 6.2. Questões de concursos .....                 | 189        |
| 6.3. Questões 2018 – Organização .....           | 192        |

**CAPÍTULO IV**

|                                                    |            |
|----------------------------------------------------|------------|
| <b>DIREÇÃO .....</b>                               | <b>199</b> |
| 1. Introdução.....                                 | 199        |
| 1.1. Os estilos de direção .....                   | 200        |
| 2. Comportamento ou desempenho organizacional..... | 207        |
| 2.1. Motivação .....                               | 207        |
| 2.2. Ciclo motivacional.....                       | 208        |
| 2.3. As necessidades humanas.....                  | 209        |
| 3. Motivação e comportamento.....                  | 213        |
| 4. Diferença entre gerente e líder .....           | 220        |
| 5. Liderança.....                                  | 222        |
| 5.1. Tipos de poder .....                          | 224        |
| 5.2. Teorias sobre liderança.....                  | 225        |
| 6. Trabalho em equipe.....                         | 239        |
| 6.1. Características da verdadeira equipe .....    | 240        |
| 6.2. Objetivos do trabalho em equipe .....         | 241        |

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 6.3. Estágios de desenvolvimento .....              | 244 |
| 6.4. Habilidades para o trabalho em equipe .....    | 244 |
| 7. Comunicação organizacional .....                 | 246 |
| 7.1. Processo de comunicação .....                  | 246 |
| 7.2. Características de uma boa comunicação .....   | 250 |
| 7.3. Tipos de comunicação .....                     | 250 |
| 7.4. Redes formais de comunicação .....             | 252 |
| 7.5. Como melhorar a comunicação interpessoal ..... | 254 |
| 8. Questões .....                                   | 256 |
| 8.1. Questões comentadas .....                      | 256 |
| 8.2. Questões de concursos .....                    | 262 |
| 8.3. Questões 2018 – Direção .....                  | 273 |

## CAPÍTULO V

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| <b>CONTROLE</b> .....                          | 289 |
| 1. Introdução .....                            | 289 |
| 2. O processo de controle .....                | 292 |
| 3. Indicadores de desempenho .....             | 293 |
| 4. Características do controle .....           | 293 |
| 5. Tipos de controle .....                     | 296 |
| 6. Características da medida disciplinar ..... | 302 |
| 7. Questões .....                              | 303 |
| 7.1. Questões comentadas .....                 | 303 |
| 7.2. Questões de concursos .....               | 307 |
| 7.3. Questões 2018 – Controle .....            | 308 |

## CAPÍTULO VI

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| <b>CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....               | 315 |
| 1. Introdução .....                                       | 315 |
| 1.1. Gestão da cultura organizacional .....               | 320 |
| 2. Clima organizacional .....                             | 324 |
| 2.1. Gestão do clima organizacional .....                 | 326 |
| 3. Questões .....                                         | 328 |
| 3.1. Questões comentadas .....                            | 328 |
| 3.2. Questões de concursos .....                          | 329 |
| 3.3. Questões 2018 – Cultura e Clima Organizacional ..... | 331 |

**CAPÍTULO VII**

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>GESTÃO DE PROCESSOS.....</b>                                                                     | <b>343</b> |
| 1. Introdução.....                                                                                  | 343        |
| 2. Mapeamento de processos .....                                                                    | 347        |
| 3. Análise e melhoria de processos .....                                                            | 349        |
| 4. Modelagem de processos .....                                                                     | 350        |
| 5. Fluxogramação.....                                                                               | 354        |
| 6. <i>Workflow</i> .....                                                                            | 356        |
| 7. Qualidade e produtividade nas organizações.....                                                  | 357        |
| 8. Novas tecnologias gerenciais e organizacionais e sua aplicação na<br>Administração Pública ..... | 358        |
| 8.1. Metodologia de gestão estratégica da qualidade.....                                            | 358        |
| 8.2. Melhoria contínua (Kaizen).....                                                                | 361        |
| 8.3. Enxugamento ( <i>downsizing</i> ) .....                                                        | 363        |
| 8.4. Terceirização ( <i>outsourcing</i> ) .....                                                     | 364        |
| 8.5. Redução do tempo de ciclo de produção .....                                                    | 365        |
| 8.6. Reengenharia .....                                                                             | 366        |
| 8.7. <i>Benchmarking</i> .....                                                                      | 370        |
| 8.8. <i>Brainstorming</i> .....                                                                     | 372        |
| 8.9. Gráfico de Ishikawa .....                                                                      | 373        |
| 8.10. Princípio de Pareto/Diagrama de Pareto.....                                                   | 376        |
| 8.11. Histogramas.....                                                                              | 377        |
| 8.12. Folhas de verificação.....                                                                    | 378        |
| 8.13. Gráfico de dispersão .....                                                                    | 379        |
| 8.14. Cartas de controle .....                                                                      | 379        |
| 8.15. Fluxograma .....                                                                              | 380        |
| 8.16. Matriz GUT.....                                                                               | 381        |
| 8.17. 5W2H.....                                                                                     | 382        |
| 8.18. Os 14 princípios de Deming.....                                                               | 383        |
| 8.19. Ciclo PDCA .....                                                                              | 384        |
| 9. GesPública .....                                                                                 | 388        |
| 10. Gestão de desempenho .....                                                                      | 393        |
| 10.1. Indicadores de desempenho .....                                                               | 393        |
| 10.2. Elementos da cadeia de valor e dimensões do desempenho .....                                  | 394        |
| 11. Carta de serviços .....                                                                         | 396        |
| 12. Mudança organizacional.....                                                                     | 399        |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 13. Questões.....                               | 408 |
| 13.1. Questões comentadas .....                 | 408 |
| 13.2. Questões de concursos .....               | 412 |
| 13.3. Questões 2018 – Gestão de Processos ..... | 417 |

## CAPÍTULO VIII

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>                                           | <b>423</b> |
| 1. Introdução.....                                                          | 423        |
| 1.1. Administração Pública patrimonialista.....                             | 424        |
| 1.2. Administração Pública burocrática .....                                | 426        |
| 1.3. Administração Pública gerencial – nova gestão pública.....             | 447        |
| 1.4. Governança e governabilidade .....                                     | 450        |
| 1.5. <i>Accountability</i> .....                                            | 454        |
| 1.6. Evolução da administração gerencial .....                              | 455        |
| 1.7. O aparelho do Estado e as formas de propriedade .....                  | 457        |
| 2. Governo eletrônico e transparência.....                                  | 460        |
| 3. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público ..... | 464        |
| 3.1. Qualidade do governo.....                                              | 465        |
| 3.2. Gestão de resultados na produção de serviços públicos .....            | 467        |
| 4. Questões .....                                                           | 469        |
| 4.1. Questões comentadas .....                                              | 469        |
| 4.2. Questões de concursos .....                                            | 470        |
| 4.3. Questões 2018 – Administração Pública .....                            | 478        |

## CAPÍTULO IX

### **GESTÃO DE PROJETOS: CONCEITOS. FUNDAMENTOS. CICLO DE VIDA. FERRAMENTAS. BENEFÍCIOS .....**

|      |                                                             |     |
|------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 1.   | Introdução.....                                             | 491 |
| 1.1. | PMBOK ( <i>Project management body of knowledge</i> ) ..... | 493 |
| 1.2. | Estrutura Analítica do Projeto – EAP .....                  | 494 |
| 1.3. | Escopo.....                                                 | 495 |
| 1.4. | Ciclo de vida do projeto .....                              | 495 |
| 1.5. | Escritório de projetos.....                                 | 497 |
| 1.6. | Áreas de gerenciamento.....                                 | 498 |
| 2.   | Questões.....                                               | 498 |
| 2.1. | Questões de concursos .....                                 | 498 |
| 2.2. | Questões 2018 – Gestão de Projetos .....                    | 508 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>ANEXO DE QUESTÕES .....</b>                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>517</b>     |
| 1. Modelos teóricos de Administração Pública: patrimonialista, burocrático e gerencial.....                                                                                                                                                                                       | 517            |
| 2. Estruturação da Administração Pública no Brasil.....                                                                                                                                                                                                                           | 523            |
| 3. Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. Cultura e clima organizacional..... | 529            |
| 4. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....                                                                 | 535            |
| 5. Novas tecnologias gerenciais: reengenharia e qualidade; impactos sobre a configuração das organizações públicas e sobre os processos de gestão.....                                                                                                                            | 543            |
| 6. Excelência nos serviços públicos. O paradigma do cliente na gestão pública. Gestão de resultados na produção de serviços públicos. Tecnologia da informação, organização e cidadania. Governo Eletrônico.....                                                                  | 549            |
| 7. Noções de elaboração, análise, avaliação e gerenciamento de projetos .....                                                                                                                                                                                                     | 555            |
| 8. Planejamento Estratégico: Conceitos. Princípios. Etapas. Níveis. Métodos.....                                                                                                                                                                                                  | 559            |
| 9. Gestão de Projetos: Conceitos. Fundamentos. Ciclo de vida. Ferramentas. Benefícios .....                                                                                                                                                                                       | 566            |
| 10. Visão geral sobre a Administração Pública. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada .....                                                                                                                                                         | 569            |
| 11. Questões 2017 (Simulação geral).....                                                                                                                                                                                                                                          | 570            |
| 12. Questões 2022 .....                                                                                                                                                                                                                                                           | 591            |
| 13. Questões Comentadas .....                                                                                                                                                                                                                                                     | 608            |
| 14. Revisão de Administração Pública .....                                                                                                                                                                                                                                        | 635            |
| 14.1. Questões Comentadas.....                                                                                                                                                                                                                                                    | 635            |
| 15. Revisão de Gestão por Processos .....                                                                                                                                                                                                                                         | 661            |
| <br><b>50 TEMAS DE REDAÇÃO COMENTADAS.....</b>                                                                                                                                                                                                                                    | <br><b>681</b> |
| <br><b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                                                                                                                                                                                                                                      | <br><b>719</b> |