

# Sumário

<b>Capítulo 1</b>	<b>Conceitos Gerais, Processo Administrativo e Características das Organizações Modernas.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Conceitos gerais.....	1
1.2.	Processo administrativo .....	6
1.3.	Características das Organizações Formais Modernas.....	9
1.3.1.	Estrutura organizacional .....	13
1.3.2.	Departamentalização .....	18
<b>Capítulo 2</b>	<b>Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração.....</b>	<b>21</b>
2.1.	Estado.....	21
2.1.1.	Artigos constitucionais .....	27
2.1.2.	O Estado de Bem-Estar Social .....	34
2.2.	Governo.....	38
2.3.	Administração Pública.....	42
2.3.1.	Características da Administração Pública .....	45
2.3.2.	Princípios aplicáveis à Administração Pública.....	47
2.3.3.	Organização da Administração Pública brasileira .....	50
2.3.3.1.	Administração direta.....	54
2.3.3.2.	Administração indireta.....	55
2.3.3.3.	Terceiro setor .....	66
2.3.3.4.	Técnicas jurídicas de organização administrativa.....	71
<b>Capítulo 3</b>	<b>Convergências e Diferenças entre a Gestão Pública e a Gestão Privada .....</b>	<b>77</b>
<b>Capítulo 4</b>	<b>Modelos Teóricos de Administração Pública .....</b>	<b>83</b>
4.1.	Administração Pública patrimonialista.....	84

4.2. Burocracia, sistemas sociais e tipos de dominação .....	87
4.3. Administração Pública burocrática .....	91
4.3.1. Paradigma pós-burocrático .....	98
4.4. Administração Pública gerencial.....	101
4.4.1. O novo gerencialismo público ou nova gestão pública .....	107

## **Capítulo 5      Histórico, Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil .... 113**

---

5.1. De 1808 a 1930.....	113
5.2. A reforma burocrática e a criação do Dasp.....	117
5.3. Tentativas de modernização, o Decreto-lei nº 200/1967 e o Plano Nacional de Desburocratização – PND.....	123
5.4. Nova República, transição democrática e retrocesso administrativo.....	131
5.5. Governo Collor de Mello.....	138
5.6. Governo Fernando Henrique Cardoso.....	140
5.7. Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado – Pdrae (1995).....	142
5.7.1. A crise do Estado .....	142
5.7.2. Diagnóstico.....	146
5.7.2.1. Dimensão institucional-legal.....	147
5.7.2.2. Dimensão cultural e dimensão-gestão .....	150
5.7.3. O aparelho do Estado e as formas de propriedade.....	153
5.7.4. Objetivos globais do Pdrae .....	157
5.7.5. Estratégia de transição.....	157
5.7.6. A dinâmica da transição .....	158
5.7.7. Projetos do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.....	160
5.8. Extinção do Mare e resultados da reforma .....	164
5.9. Governo Lula .....	166
5.10. Governo Dilma.....	173

## **Capítulo 6      Governabilidade, Governança e *Accountability* ..... 177**

---

6.1. Governabilidade.....	178
6.2. Governança.....	183
6.2.1. Nível estatal: União, Estados, Municípios .....	183
6.2.2. Governança em nível de órgão/entidade.....	187
6.2.2.1. Referencial de governança do TCU, aplicável aos órgãos e entidades públicas.....	189

6.2.3. Governança em nível de atividades intraorganizacionais .....	193
6.3. <i>Accountability</i> .....	195
<b>Capítulo 7</b> <b>TI, SI, Gestão do Conhecimento, Governo Eletrônico e Transparência.....</b>	<b>203</b>
7.1. TI e SI.....	203
7.2. Informação, era do conhecimento e gestão do conhecimento.....	209
7.3. Governo Eletrônico.....	216
7.3.1. Breve histórico do Governo Eletrônico .....	222
7.3.2. Sistema de Administração dos Recursos de TI – Sisp.....	225
7.3.3. Princípios/diretrizes do Governo Eletrônico .....	227
7.4. Transparência eletrônica .....	228
7.4.1. Transparência e a LRF .....	234
7.4.2. Transparência e a Lei de Acesso à Informação.....	236
<b>Capítulo 8</b> <b>Comunicação e Redes .....</b>	<b>239</b>
8.1. Comunicação .....	239
8.1.1. Processo de comunicação .....	243
8.1.2. Comunicação pública e governamental .....	244
8.2. Redes .....	248
8.2.1. Estado-rede.....	254
8.2.1.1. Rede nas políticas públicas.....	256
8.2.1.2. Redes no desenvolvimento sustentável .....	259
<b>Capítulo 9</b> <b>Novas Tecnologias Gerenciais: Aplicação e Impacto nas Organizações .....</b>	<b>261</b>
9.1. <i>Benchmarking</i> .....	263
9.2. Melhoria contínua ( <i>Kaizen</i> ) .....	264
9.3. <i>Downsizing</i> (enxugamento) .....	265
9.4. Ciclo PDCA.....	265
9.5. Programa 5S.....	267
9.6. Diagrama de Pareto .....	267
9.7. Diagrama de Ishikawa .....	268
9.8. Orçamento participativo .....	269
9.9. Reengenharia.....	270
9.10. <i>Design Thinking</i> .....	273
9.11. Impacto das tecnologias nas organizações.....	275

<b>Capítulo 10</b>	<b>Qualidade .....</b>	<b>279</b>
10.1.	Qualidade na Administração Pública .....	283
10.2.	Breve histórico da qualidade na Administração Pública .....	284
<b>Capítulo 11</b>	<b>O Cliente na Gestão Pública e a Excelência em Serviços Públicos .....</b>	<b>291</b>
11.1.	Excelência em serviços públicos .....	298
11.1.1.	O modelo de excelência da FNQ .....	302
11.1.2.	O modelo de excelência em Gestão Pública.....	307
<b>Capítulo 12</b>	<b>Gestão por Resultados.....</b>	<b>313</b>
12.1.	Orçamento orientado para resultados .....	316
12.2.	Administração por objetivos.....	318
12.3.	Contrato de gestão .....	320
12.4.	Sistema de remuneração variável.....	322
12.5.	Avaliação de desempenho/resultados .....	322
<b>Capítulo 13</b>	<b>Gestão Pública Empreendedora .....</b>	<b>327</b>
13.1.	Intraempreendedor .....	335
<b>Capítulo 14</b>	<b>Ciclo de Gestão do Governo Federal .....</b>	<b>337</b>
14.1.	Ciclo de gestão ampliado.....	338
14.1.1.	Plano Plurianual – PPA.....	339
14.1.1.1.	Conceito, regionalização e vigência .....	341
14.1.1.2.	Modelo de gestão e estrutura do PPA.....	343
14.1.1.3.	Participação social.....	351
14.1.1.4.	Etapas do PPA.....	352
14.2.	Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO .....	369
14.2.1.	Conceito e competências da LDO.....	370
14.3.	Ciclo de gestão anual.....	372
14.3.1.	Lei Orçamentária Anual – LOA.....	374
14.3.2.	Composição do orçamento anual.....	375
14.3.3.	Agentes orçamentários .....	376
14.3.4.	Análise final e elaboração do projeto .....	379
<b>Capítulo 15</b>	<b>Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e BSC.....</b>	<b>381</b>
15.1.	Gestão estratégica.....	381

15.2. Planejamento estratégico.....	385
15.2.1. Etapas do planejamento estratégico.....	387
15.2.1.1. Definição da missão, da visão e dos valores.....	388
15.2.1.2. Diagnóstico institucional/estratégico.....	391
15.2.1.3. Definição de questões, objetivos e estratégias.....	394
15.2.1.4. Desmembramento dos planos.....	397
15.2.1.5. Implementação.....	398
15.2.1.6. Avaliação.....	399
15.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	402
15.3.1. Processo de elaboração do BSC.....	406
15.3.2. Adaptação do BSC às instituições públicas.....	409
<b>Capítulo 16    Gestão de Projetos.....</b>	<b>413</b>
16.1. Introdução.....	413
16.2. Características e conceitos.....	416
16.3. Gestão/gerenciamento de projetos.....	418
16.4. Ciclo de vida do projeto.....	425
16.5. Maturidade em gestão/gerenciamento de projetos.....	430
16.6. PMI/PMBOK.....	432
16.7. PRINCE2.....	438
16.8. Conceitos adicionais.....	446
<b>Capítulo 17    Gestão por/de Processos.....</b>	<b>449</b>
17.1. Introdução.....	449
17.2. Conceitos.....	452
17.3. Gestão e gerenciamento.....	455
17.3.1. Etapas da gestão/gerenciamento de processos.....	459
17.4. Ciclo de vida do processo.....	465
17.5. Grau de maturidade em processos.....	466
17.6. BPM.....	468
17.6.1. Diferenciando BPM, BPMS, BPMN.....	472
<b>Capítulo 18    Gestão de Contratos.....</b>	<b>475</b>
18.1. Conceitos.....	476
18.2. Gestão de contratos.....	477

18.2.1. Gerenciamento .....	478
18.2.2. Acompanhamento e fiscalização da execução dos contratos .....	479
18.2.2.1. Fiscal de contrato.....	480
18.2.3. Recebimento do objeto contratado.....	483
18.3. Aspectos importantes dos contratos administrativos .....	486
18.3.1. Prerrogativas da Administração.....	486
18.3.2. Formalização .....	487
18.3.3. Objeto, elementos e características.....	488
18.3.4. Cláusulas contratuais.....	490
18.3.5. Garantias contratuais.....	491
18.3.6. Contratos especiais.....	492
18.3.7. Vigência contratual.....	493
18.3.8. Alterações contratuais.....	496
18.3.9. Reajustamento, repactuação e revisão .....	499
18.3.10. Penalidades.....	502
18.3.11. Extinção dos contratos administrativos.....	503
<b>Capítulo 19      Noções de Políticas Públicas .....</b>	<b>505</b>
19.1. Conceitos .....	507
19.2. Características componentes das políticas públicas.....	509
19.3. Classificação de políticas públicas.....	509
19.3.1. Quanto à sua natureza .....	510
19.3.2. Quanto à sua finalidade.....	510
19.3.3. Quanto à setorialidade.....	511
19.3.4. Quanto à dimensão territorial.....	512
19.3.5. Quanto às características de coordenação ou gestão .....	512
19.3.6. Quanto à abrangência .....	513
19.4. Análise e formulação de políticas públicas.....	513
19.5. Processo/ciclo de políticas públicas.....	517
19.5.1. Formação da agenda.....	517
19.5.2. Processo/ciclo de políticas públicas .....	519
19.5.3. Conceitos de avaliação de políticas públicas.....	523
19.6. A dinâmica da política .....	525

19.7. Políticas públicas, democracia, participação social, governança, descentralização, gestão local .....	527
19.8. Outros aspectos de políticas públicas.....	535
<b>Capítulo 20      Controle da Administração Pública .....</b>	<b>537</b>
20.1. Ministério Público, CNMP e CNJ .....	540
20.2. Classificação e conceitos dos controles.....	541
20.2.1. Quanto à origem .....	541
20.2.1.1. Controle externo popular/social .....	544
20.2.2. Quanto ao momento .....	545
20.2.3. Quanto ao aspecto .....	546
20.2.4. Quanto à amplitude.....	548
20.2.5. Quanto aos órgãos .....	549
20.2.5.1. Controle administrativo .....	549
20.2.5.2. Controle legislativo .....	553
20.2.5.3. Controle judicial .....	557
<b>Capítulo 21      Exercícios .....</b>	<b>561</b>
A partir da 6ª edição, os Exercícios de Fixação e as Questões/Provas Comentadas encontram-se disponíveis na página <a href="http://www.grupogen.com.br">www.grupogen.com.br</a> como <b>Material complementar</b> .	
<b>Mensagem Final.....</b>	<b>563</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>565</b>