

Sumário

| | |
|--|----|
| Capítulo 1 – Administração Pública | 1 |
| 1.1 Um breve resumo | 1 |
| 1.2 Conceituação | 3 |
| 1.3 Visão dicotômica da Administração Pública | 4 |
| 1.3.1 Administração Direta (centralizada) | 4 |
| 1.3.2 Administração indireta (descentralizada) | 4 |
| 1.4 Estrutura legal dos órgãos públicos | 4 |
| 1.4.1 Autarquia | 5 |
| 1.4.2 Fundação pública | 5 |
| 1.4.3 Empresa pública | 5 |
| 1.4.4 Sociedade de economia mista | 5 |
| 1.5 Classificação dos órgãos | 6 |
| 1.6 Agentes da Administração | 6 |
| 1.7 Princípios da Administração Pública | 6 |
| 1.7.1 Princípios consagrados no Decreto-Lei nº 200/67 | 7 |
| 1.8 Teorias administrativas | 9 |
| 1.8.1 Administração científica <i>versus</i> teoria clássica | 9 |
| 1.8.2 Teoria clássica | 10 |
| 1.8.2.1 Princípios gerais de Administração | 10 |
| 1.8.2.2 Funções administrativas | 11 |
| 1.8.2.3 Funções básicas ou essenciais | 11 |
| 1.8.3 Teoria das Relações Humanas | 12 |
| 1.8.4 Quadro comparativo entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas ... | 12 |
| 1.8.5 Teoria da burocracia | 13 |
| | |
| Capítulo 2 – Construção da máquina administrativa no Brasil desde 1930: dimensões estruturais e culturais | 15 |
| 2.1 Década de 1930 | 15 |
| 2.2 Década de 1960 | 17 |
| 2.3 Década de 1970 | 19 |
| 2.4 Década de 1980 | 22 |
| 2.5 Década de 1990 | 22 |
| 2.6 Século XX | 23 |
| 2.7 Estado gerencial brasileiro | 23 |
| 2.8 Administração e governo – distinções | 24 |
| 2.9 Convergências e diferenças entre a gestão pública e privada | 24 |
| | |
| Capítulo 3 – Plano Diretor de reforma do Estado – condução rumo ao modelo gerencial | 27 |
| 3.1 Introdução | 29 |

| | |
|--|----|
| 3.2 As três formas de administração pública – patrimonialista, burocrática e gerencial | 33 |
| 3.2.1 Diferenças entre as formas de administração pública | 37 |
| 3.3 Breve histórico | 38 |
| 3.3.1 A reforma do Dasp | 38 |
| 3.3.2 Rumo à administração gerencial | 39 |
| 3.3.3 O retrocesso de 1988 | 40 |
| 3.4 Diagnóstico | 42 |
| 3.4.1 Perguntas básicas | 43 |
| 3.4.2 Dimensão institucional-legal | 44 |
| 3.4.3 Recursos humanos | 45 |
| 3.4.4 O mercado de trabalho no setor público | 47 |
| 3.4.4.1 Crise fiscal e gastos com ativos e inativos | 47 |
| 3.4.4.2 Evolução da remuneração dos servidores | 49 |
| 3.4.4.3 Desequilíbrios nas remunerações | 49 |
| 3.4.5 Dimensão cultural e dimensão-gestão | 51 |
| 3.5 O aparelho do Estado e as formas de propriedade | 54 |
| 3.5.1 Os setores do Estado | 55 |
| 3.5.2 Setores do Estado e tipos de gestão | 55 |
| 3.5.3 Setores do Estado e formas de propriedade | 56 |
| 3.6 Objetivos | 57 |
| 3.6.1 Objetivos globais | 58 |
| 3.6.2 Objetivos para o núcleo estratégico | 58 |
| 3.6.3 Objetivos para as atividades exclusivas | 59 |
| 3.6.4 Objetivos para os serviços não-exclusivos | 59 |
| 3.6.5 Objetivos para a produção para o mercado | 60 |
| 3.6.5.1 Formas de propriedade nos setores do Estado | 60 |
| 3.7 Estratégia de transição | 60 |
| 3.7.1 Dimensão institucional-legal | 61 |
| 3.7.2 As emendas constitucionais | 62 |
| 3.7.2.1 As duas emendas da Administração Pública | 62 |
| 3.7.2.2 A emenda da Previdência | 64 |
| 3.7.3 Legislação infraconstitucional | 64 |
| 3.7.4 Dimensão cultural e da gestão | 65 |
| 3.7.5 A dinâmica da transição | 67 |
| 3.8 Projetos | 69 |
| 3.8.1 Projetos básicos | 69 |
| 3.8.1.1 Avaliação estrutural | 69 |
| 3.8.1.2 Agências autônomas | 70 |
| 3.8.1.3 Organizações Sociais e publicização | 71 |
| 3.8.2 Projetos adicionais | 71 |
| 3.8.2.1 Projeto cidadão | 72 |
| 3.8.2.2 Indicadores de desempenho | 72 |

| | | |
|-------------------|--|------------|
| 3.8.2.3 | Qualidade e participação | 73 |
| 3.8.2.4 | Nova política de recursos humanos | 73 |
| 3.8.2.5 | Valorização do servidor para a cidadania | 74 |
| 3.8.2.6 | Desenvolvimento de recursos humanos | 75 |
| 3.8.2.7 | Revisão da legislação infraconstitucional | 75 |
| 3.8.2.8 | Rede do governo | 75 |
| 3.8.2.9 | Sistemas de gestão pública (controle e informações gerenciais) | 76 |
| 3.9 | Órgãos estratégicos da reforma do aparelho do Estado | 77 |
| 3.10 | Tabelas relacionadas com o Plano Diretor | 78 |
| Capítulo 4 | – Estrutura da União | 83 |
| 4.1 | Estado democrático | 83 |
| 4.2 | Ordem jurídica | 83 |
| 4.3 | Poder Executivo federal | 83 |
| 4.4 | Poder Legislativo | 84 |
| 4.4.1 | Senado federal – Representante dos Estados | 84 |
| 4.4.2 | Câmara dos Deputados – A casa do povo | 84 |
| 4.5 | Poder Legislativo estadual – Assembléia Legislativa | 85 |
| 4.6 | Poder Legislativo municipal – Câmara Municipal | 85 |
| 4.7 | Controle externo – Tribunal de Contas da União | 86 |
| 4.8 | STF – guarda da Constituição | 86 |
| 4.9 | STJ – Tribunal da cidadania | 87 |
| 4.10 | TSE – aplicação da legislação eleitoral | 87 |
| 4.11 | TST – conciliação e julgamento | 88 |
| 4.12 | Justiça Militar | 88 |
| 4.13 | Tribunais Regionais Federais | 89 |
| 4.14 | MPU – defesa da ordem jurídica | 89 |
| 4.15 | Estrutura do governo federal | 90 |
| 4.15.1 | Assessoria direta | 90 |
| 4.15.2 | Espaços organizados | 91 |
| 4.15.3 | Ministérios – execução e diretrizes | 92 |
| 4.15.4 | Serviços essenciais | 93 |
| 4.15.5 | Sistema financeiro | 93 |
| 4.15.6 | Administração indireta | 94 |
| 4.15.7 | Produção industrial | 95 |
| 4.15.8 | Capacitação de servidores públicos federais | 95 |
| 4.15.9 | Fundações | 95 |
| 4.15.10 | Institutos | 96 |
| 4.16 | Ética pública | 97 |
| Capítulo 5 | – Estrutura organizacional | 103 |
| 5.1 | Modelo de gestão | 103 |

| | |
|--|------------|
| 5.2 Mecanismos de coordenação | 103 |
| 5.3 Estrutura organizacional – conceituação | 104 |
| 5.4 Elementos da estrutura organizacional segundo Stoner (1985) | 104 |
| 5.5 Modelos de estrutura | 105 |
| 5.5.1 Estrutura linear | 105 |
| 5.5.2 Estrutura funcional | 106 |
| 5.5.3 Estrutura mista ou Linha-Staff | 106 |
| 5.5.4 Estrutura matricial | 107 |
| 5.6 Departamentalização e seus critérios | 107 |
| 5.7 Modelo organizacional celular | 107 |
| 5.8 Modelo de Mintzberg – tecnoestrutura | 108 |
| 5.9 Tipos de estrutura segundo Mintzberg | 109 |
| 5.9.1 Estrutura simples | 109 |
| 5.9.2 Burocracia mecanizada | 109 |
| 5.9.3 Burocracia profissional | 110 |
| 5.9.4 Estrutura divisionada | 110 |
| 5.9.5 Adhocracia | 110 |
| Capítulo 6 – Enfoque humanístico – abordagem sociocultural | 111 |
| 6.1 Aspectos formais e informais da cultura organizacional (<i>iceberg</i> organizacional) | 111 |
| 6.1.1 Conceituação de cultura organizacional | 112 |
| 6.2 Clima organizacional | 113 |
| 6.3 Proposições sobre liderança | 113 |
| 6.4 Grade gerencial de Blake e Mouton | 113 |
| 6.5 Teoria 3D de Reddin | 114 |
| 6.6 Estilos de administração | 117 |
| 6.6.1 Teoria X e teoria Y de Douglas McGregor | 117 |
| 6.6.2 Hierarquia das necessidades de Maslow | 117 |
| 6.6.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg | 118 |
| Capítulo 7 – Governo eletrônico e transparência | 119 |
| 7.1 Infovia Brasil | 119 |
| 7.2 Padrões de Interoperabilidade de governo eletrônico (e-PING) | 119 |
| 7.3 Diretrizes gerais para o governo eletrônico | 120 |
| 7.4 Comitês técnicos | 123 |
| 7.4.1 Comitê de inclusão digital | 123 |
| 7.4.2 Comitê de gestão de sítios e serviços <i>on-line</i> | 123 |
| 7.4.3 Comitê de implementação do <i>software</i> livre | 125 |
| 7.4.4 Comitê de integração de sistemas | 126 |
| 7.4.5 Comitê de infra-estrutura de redes | 126 |
| 7.4.6 Comitê de gestão do conhecimento e informação estratégica | 126 |

| | |
|---|------------|
| 7.4.7 Comitê governo para governo | 126 |
| 7.4.8 Comitê de sistemas legados e licenças de <i>software</i> | 127 |
| 7.5 A transparência e o fomento à prática da cidadania | 127 |
| 7.6 Ouvidorias | 128 |
| 7.7 Órgãos fiscalizadores do governo federal | 128 |
| 7.7.1 Comissão de ética pública | 128 |
| 7.7.2 Controladoria-Geral da União | 129 |
| 7.7.2.1 Banco de denúncias | 129 |
| 7.7.3 Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão | 129 |
| 7.7.4 Tribunal de Contas da União | 130 |
| 7.7.5 Ministério Público | 130 |
| 7.7.6 Congresso Nacional | 130 |
| 7.7.7 Polícia Federal | 130 |
| 7.7.8 Poder Judiciário | 130 |
| 7.8 Procedimento administrativo disciplinar | 131 |
| 7.9 Controle do patrimônio público – prestação de contas | 131 |
| Capítulo 8 – Sistemas usados no governo | 133 |
| 8.1 Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) | 133 |
| 8.2 Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (Siorg) | 134 |
| 8.3 Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) | 136 |
| 8.3.1 Margem consignável | 140 |
| 8.4 Sistema de Dotações Orçamentárias (Sidor) | 143 |
| 8.4.1 Orçamento – planejamento e prioridades | 143 |
| 8.4.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias | 144 |
| 8.5 Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (Sicaf) | 144 |
| 8.6 Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg) | 145 |
| 8.6.1 Como acessar o Siasg | 146 |
| 8.6.2 Como navegar pelo sistema | 146 |
| 8.6.3 Funcionalidades | 147 |
| 8.6.4 Compras do governo | 149 |
| 8.7 Sistema de Informações Setoriais de Planejamento, Orçamento e Gestão (Sisplan) | 150 |
| Capítulo 9 – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) | 153 |
| 9.1 Estrutura | 153 |
| 9.2 Histórico | 153 |
| 9.3 Momentos importantes do planejamento estratégico público no Brasil | 155 |
| Capítulo 10 – Qualidade na Administração Pública | 161 |
| 10.1 Programa nacional de qualidade no serviço público | 161 |

| | | |
|---|---|------------|
| 10.2 | Gestão da qualidade – Os princípios de Deming | 161 |
| 10.3 | Frases sobre qualidade | 162 |
| 10.4 | Administração do controle de qualidade | 163 |
| 10.5 | <i>Housekeeping</i> – Os 5S | 164 |
| 10.6 | Ferramentas de qualidade | 165 |
| 10.6.1 | Diagrama de Pareto | 165 |
| 10.6.2 | Diagrama espinha-de-peixe ou de Ishikawa (causa e efeito) | 166 |
| 10.6.3 | Histogramas | 167 |
| 10.6.4 | Folhas de verificação | 167 |
| 10.6.5 | Gráfico de dispersão | 167 |
| 10.6.6 | Fluxogramas | 168 |
| 10.6.6.1 | Fluxograma de blocos | 168 |
| 10.6.7 | Carta de controle | 169 |
| 10.7 | Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) | 169 |
| 10.7.1 | Adesão ao Programa de Qualidade no Serviço Público | 170 |
| 10.7.2 | Termo de Adesão | 171 |
| 10.7.3 | Sistema de Auto-Avaliação Continuada de Gestão (PQSP) | 171 |
| 10.7.4 | Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) | 172 |
| 10.7.4.1 | Prêmio Nacional da Gestão Pública | 173 |
| 10.7.4.1.1 | Objetivos | 173 |
| 10.7.4.1.2 | Público-alvo | 174 |
| 10.7.4.1.3 | Benefícios do processo de premiação | 174 |
| 10.7.4.2 | Indicadores | 174 |
| Capítulo 11 – Novas tecnologias gerenciais e organizacionais | | 177 |
| 11.1 | Gestão estratégica – presença nos governos e nas organizações em geral | 177 |
| 11.2 | Etapas da gestão estratégica | 177 |
| 11.3 | Planejamento estratégico clássico | 178 |
| 11.3.1 | Missão | 179 |
| 11.3.2 | Visão | 179 |
| 11.3.3 | Valores | 180 |
| 11.4 | Escolas do planejamento estratégico – as várias abordagens | 180 |
| 11.5 | Ferramentas de análise para gestão e planejamento estratégico | 181 |
| 11.5.1 | Análise Swot | 181 |
| 11.5.1.1 | Matriz Swot | 181 |
| 11.5.2 | Matriz <i>Boston Consulting Group</i> (BCG) | 182 |
| 11.5.3 | Modelo de Porter | 183 |
| 11.6 | Estudo ambiental | 183 |
| 11.7 | Planejamento por cenários | 183 |
| 11.7.1 | Prospecção de cenários | 184 |
| 11.7.1.1 | Método Delphi | 185 |
| 11.7.1.2 | <i>Brainstorming</i> – agitação de idéias | 186 |

| | |
|--|------------|
| 11.7.1.2.1 Regras para um bom <i>brainstorming</i> | 186 |
| 11.8 Reengenharia | 187 |
| 11.9 Uma fábula sobre a difícil arte de organizar o trabalho | 188 |
| 11.10 Conceitos relacionados às novas tecnologias gerenciais | 189 |
| 11.11 5W2H | 190 |
| 11.12 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) | 191 |
| 11.13 Gestão de projetos | 191 |
| 11.14 Gestão por competências | 194 |
| 11.14.1 Tipos de competências | 194 |
| 11.15 Gestão de conflitos | 194 |
| 11.16 Redes organizacionais | 195 |
| 11.17 Decisões | 195 |
| 11.18 Tecnologias organizacionais | 196 |
| 11.18.1 Tipologia de Thompson | 196 |
| 11.19 Organizações que aprendem | 197 |
| 11.19.1 Organizações mecânicas <i>versus</i> organizações orgânicas | 198 |
| 11.20 Análise de riscos | 198 |
| 11.21 Processo administrativo | 199 |
| 11.21.1 Planejamento | 199 |
| 11.21.2 Organização | 200 |
| 11.21.3 Direção | 200 |
| 11.21.3.1 Papéis do administrador segundo Mintzberg | 200 |
| 11.21.4 Controle | 201 |
| 11.22 Visão sistêmica das organizações | 201 |
| 11.23 Organização e Métodos (O&M) | 202 |
| 11.23.1 Formulários e relatórios | 203 |
| 11.23.2 Outros gráficos e instrumentos usados no processo de gestão | 203 |
| 11.23.2.1 Árvore de decisões – instrumento de planejamento | 203 |
| 11.23.2.2 Pert (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>) e CPM (<i>Critical Path Method</i>) | 204 |
| 11.23.2.3 Gráfico de Gantt | 205 |
| 11.23.2.4 Funcionograma | 205 |
| Capítulo 12 – Controle da Administração Pública | 215 |
| 12.1 Controle governamental | 215 |
| 12.2 Constituição Federal de 1988 | 215 |
| 12.3 Tribunal de Contas da União | 218 |
| 12.3.1 Competências | 221 |
| 12.3.2 Organograma | 223 |
| Capítulo 13 – Aspectos contemporâneos da Administração Pública | 227 |
| 13.1 Governança e governabilidade | 227 |

| | |
|--|-----|
| 13.2 Nova Administração Pública (<i>New Public Management</i>) | 227 |
| 13.2.1 Modelos de Nova Administração Pública | 227 |
| 13.2.2 Teoria do agente-principal | 228 |
| 13.2.3 A atividade de regulação no Brasil | 229 |
| 13.3 <i>Autopoiese</i> | 231 |
| 13.4 Comparações entre novos e velhos paradigmas de organização | 232 |
| 13.5 Mudança das organizações | 232 |
| Capítulo 14 – Governo e suas orientações | 235 |
| 14.1 Premissas da reinvenção do governo | 235 |
| 14.2 Princípio da orientação para o mercado | 236 |
| Capítulo 15 – Planejamento estratégico na Administração Pública – modelo do TCU | 239 |
| 15.1 Apresentação | 239 |
| 15.2 Síntese | 239 |
| 15.3 Rumos | 240 |
| 15.4 Ambiente externo | 241 |
| 15.5 Ambiente interno | 244 |
| 15.6 Negócio, missão, visão e valores | 244 |
| 15.7 Objetivos estratégicos | 245 |
| 15.8 Estratégias | 247 |
| 15.9 Indicadores de gestão | 251 |
| 15.10 Relacionamento entre estratégias e objetivos estratégicos | 252 |
| 15.11 Mapa estratégico do TCU | 253 |
| 15.12 Anexos – sugestão de medidas por estratégia | 253 |
| Capítulo 16 – Administração Pública em tópicos – uma revisão | 261 |
| 16.1 Reforma do Estado – aspectos relevantes | 261 |
| 16.2 Reforma do aparelho do Estado | 261 |
| 16.3 Ênfase nas propostas e diagnósticos do Banco Mundial | 261 |
| 16.4 Ajuste fiscal e reforma | 262 |
| 16.5 Administração gerencial | 262 |
| 16.6 A valorização do serviço público na reforma gerencial | 263 |
| 16.7 Orientação para o serviço público | 263 |
| 16.8 Agências executivas | 264 |
| 16.9 Organizações Sociais | 264 |
| 16.10 Organizações Sociais de Interesse Público (Oscip) | 264 |
| 16.11 Disfunções da administração gerencial | 265 |
| 16.12 Eficiência administrativa | 265 |
| 16.13 Choques de gestão | 266 |
| 16.14 Gestão pública eficiente, eficaz e efetiva | 266 |

| | |
|--|-----|
| 16.15 Gestão realista e responsável | 267 |
| 16.16 Monitoração e avaliação | 267 |
| 16.17 Capacidade e <i>accountability</i> (de conformidade e de desempenho) | 268 |
| 16.18 Regulamentação dos contratos de gestão | 268 |
| Capítulo 17 - Questões | 271 |
| Gabaritos | 327 |
| Referências bibliográficas | 329 |