



ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

CÓD: SL-199JL-26
7901183003808

Administração Geral

1. Evolução do pensamento administrativo — teorias científica, clássica, das relações humanas, burocrática, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica e da contingência	11
2. Processo administrativo — planejamento, organização, direção e controle. Planejamento estratégico, tático e operacional — missão, visão, análise SWOT e balanced scorecard. Estrutura organizacional e departamentalização. Liderança, motivação e comunicação	19
3. Cultura e clima organizacional	27
4. Gestão de pessoas — recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho.....	33
5. Gestão da qualidade — ciclo PDCA e principais ferramentas de gestão.....	37
6. Gestão de processos (BPM) — mapeamento, análise e melhoria de processos	39
7. Gestão de projetos — conceito, etapas e principais modelos	41
8. Administração de materiais e patrimônio — noções de estoque, controle e baixa de bens públicos.....	44

Administração Pública

1. Estado, governo e Administração Pública — conceitos e distinções	69
2. Evolução da Administração Pública no Brasil — modelos patrimonialista, burocrático e gerencial; Nova Gestão Pública	71
3. Princípios da Administração Pública — constitucionais e implícitos	81
4. Organização administrativa — administração direta e indireta; centralização e descentralização.....	85
5. Governança, governabilidade e accountability.....	89
6. Transparência e acesso à informação — Lei nº 12.527/2011	95
7. Orçamento público (noções) — PPA, LDO e LOA	102
8. Políticas públicas — ciclo de formulação, implementação e avaliação.....	104
9. Licitações e contratos administrativos (noções gerais) — Lei nº 14.133/2021.....	108
10. Ética e responsabilidade na gestão pública — noções de improbidade administrativa	153
11. Gestão por resultados e excelência nos serviços públicos.....	156

ADMINISTRAÇÃO GERAL



EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO — TEORIAS CIENTÍFICA, CLÁSSICA, DAS RELAÇÕES HUMANAS, BUROCRÁTICA, NEOCLÁSSICA, ESTRUTURALISTA, COMPORTAMENTAL, SISTÊMICA E DA CONTINGÊNCIA

PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

1. Abordagem Clássica: que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

2. Abordagem Humanística: que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

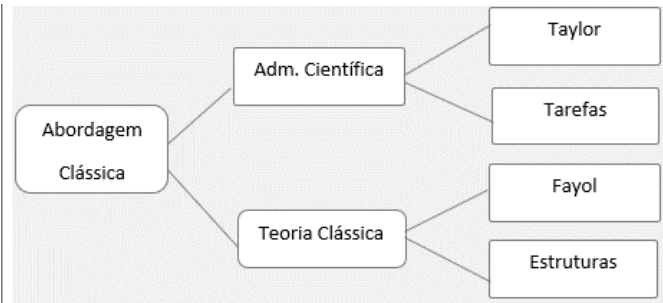
3. Abordagem Neoclássica: que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

4. Abordagem Estruturalista: que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

5. Abordagem Comportamental: que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

6. Abordagem Sistêmica: centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

7. Abordagem Contingencial: que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



► **Origem da Abordagem Clássica**

- 1 — O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:**
 - Ciência que substituiu o empirismo;
 - Planejamento de produção e redução do improviso.
- 2 — Necessidade de aumento da eficiência e a competência das organizações:**
 - Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
 - Evitando o desperdício de mão de obra.

► **Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)**

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização;
- Desenho de cargo e tarefas;
- Incentivos salariais e premiação de produção;
- Homo Economicus;
- Condições ambientais de trabalho;
- Padronização;
- Supervisão funcional.

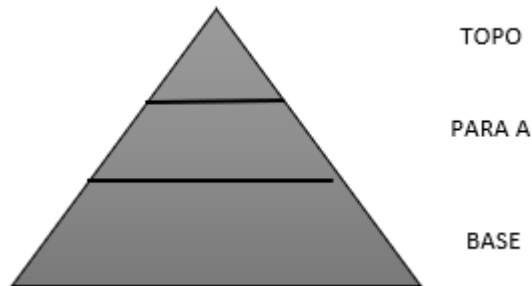
▪ **Aspectos da conclusão da Abordagem Científica:** A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.

- Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.
- Uma única maneira correta (the best way).

- Mão de obra e não recursos humanos.
- Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

► **Teoria Clássica**

- Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
- Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);
- Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
- Do todo para as partes.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.
- Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

► **Princípios da Teoria Clássica**

- Dividir o trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
- Remuneração do pessoal;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

► **Abordagem Neoclássica**

No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA — CONCEITOS E DISTINÇÕES

ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: NOÇÕES FUNDAMENTAIS

► Conceito de Estado

Estrutura política, jurídica e territorial

O Estado é a organização política e jurídica formada para ordenar a vida em sociedade, exercer autoridade sobre determinado território e buscar a realização do interesse público. No Direito Administrativo, o Estado é compreendido como pessoa jurídica de Direito Público, capaz de adquirir direitos, assumir obrigações, prestar serviços, editar normas, exercer poderes e responder por seus atos.

O Estado não se confunde com Governo nem com Administração Pública. Ele é a estrutura permanente. O Governo corresponde à direção política temporária dessa estrutura. A Administração Pública é o conjunto de órgãos, entidades e agentes que executam concretamente as atividades administrativas.

► Elementos constitutivos do Estado

Povo, território e soberania

Tradicionalmente, o Estado é formado por três elementos essenciais: povo, território e soberania. O povo representa o elemento humano, isto é, o conjunto de pessoas vinculadas juridicamente ao Estado. O território é o espaço físico sobre o qual o Estado exerce sua autoridade. A soberania é o poder de autodeterminação, que permite ao Estado organizar-se internamente e relacionar-se externamente com independência.

Elemento	Significado
Povo	Conjunto de pessoas vinculadas ao Estado
Território	Espaço onde o Estado exerce sua autoridade
Soberania	Poder de autodeterminação política e jurídica

► Finalidade do Estado

Realização do interesse público

A finalidade do Estado é promover o bem comum, organizar a convivência social, garantir direitos, manter a ordem jurídica e prestar atividades necessárias à coletividade. Para isso, utiliza o Governo como centro de direção política e a Administração Pública como instrumento de execução prática das decisões estatais.

GOVERNO: CONCEITO, FUNÇÃO POLÍTICA E DIREÇÃO DO ESTADO

► Conceito de Governo

Comando político do Estado

Governo é o conjunto de órgãos e agentes responsáveis pela direção política do Estado. Ele define prioridades, estabelece programas, conduz políticas públicas e orienta a atuação estatal conforme o projeto político escolhido legitimamente. Enquanto o Estado é permanente, o Governo é temporário, pois muda conforme eleições, mandatos e alternância de poder.

O Governo exerce função política, ligada às grandes escolhas estatais, como definição de políticas econômicas, sociais, educacionais, sanitárias e administrativas. A Administração Pública, por sua vez, executa essas decisões de modo técnico, jurídico e contínuo, obedecendo à lei e aos princípios administrativos.

► Governo e Administração Pública

Direção política e execução administrativa

A distinção entre Governo e Administração Pública é essencial. O Governo decide os rumos políticos do Estado; a Administração executa, concretiza e operacionaliza essas decisões. Assim, políticas públicas podem nascer de escolhas governamentais, mas sua execução depende da estrutura administrativa.

Elemento	Característica principal
Estado	Estrutura jurídica e política permanente
Governo	Direção política temporária
Administração Pública	Execução técnica e administrativa das funções públicas

► Formas de organização política

Formas de governo, sistemas de governo e formas de Estado

As formas de governo indicam como ocorre a relação entre governantes e governados, destacando-se república e monarquia. Os sistemas de governo tratam da relação entre os Poderes Executivo e Legislativo, como presidencialismo e parlamentarismo. Já as formas de Estado indicam a organização territorial do poder, como Estado unitário e federação.

No Brasil, adota-se a forma republicana de governo, o sistema presidencialista e a forma federativa de Estado. Essa estrutura influencia diretamente a organização administrativa, pois distribui competências entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: SENTIDOS, FUNÇÕES E ORGANIZAÇÃO

► Sentidos da Administração Pública

Sentido subjetivo e sentido objetivo

A Administração Pública pode ser compreendida em dois sentidos principais. Em sentido subjetivo, orgânico ou formal, representa o conjunto de órgãos, entidades e agentes responsáveis pelo exercício da função administrativa. Nesse caso, observa-se quem atua: ministérios, secretarias, autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e servidores públicos.

Em sentido objetivo, material ou funcional, Administração Pública significa a própria atividade administrativa. Nesse enfoque, não se analisa quem executa, mas o que é executado: prestação de serviços públicos, exercício do poder de polícia, fomento, intervenção administrativa, fiscalização e gestão de bens e interesses públicos.

Sentido	Foco principal	Exemplo
Subjetivo	Quem exerce a função administrativa	Órgãos, entidades e agentes
Objetivo	Qual atividade é exercida	Serviço público, fiscalização e fomento

► Função administrativa

Execução concreta do interesse público

A função administrativa consiste na atividade concreta, direta e contínua desenvolvida pelo Estado para atender às necessidades coletivas. Ela se diferencia da função legislativa, que cria normas gerais, e da função jurisdicional, que resolve conflitos com definitividade. A Administração Pública atua executando a lei, prestando serviços, organizando estruturas, controlando atividades privadas e protegendo o patrimônio público.

► Organização administrativa

Administração direta e indireta

A Administração direta é formada pelos entes políticos: União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Dentro deles existem órgãos públicos, sem personalidade jurídica própria, responsáveis pela execução de competências internas.

A Administração indireta é formada por entidades com personalidade jurídica própria, criadas ou autorizadas para desempenhar atividades específicas. Inclui autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista. Essa divisão permite distribuir tarefas, especializar funções e tornar a atuação administrativa mais eficiente.

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

► Importância dos princípios administrativos

Base de validade da atuação estatal

Os princípios da Administração Pública orientam, limitam e controlam a atuação administrativa. Eles servem como critérios de interpretação das leis, fundamento de validade dos atos administrativos e parâmetro para verificar se a conduta do agente público respeita o interesse público. Mesmo quando a Administração possui certa margem de escolha, essa liberdade deve ser exercida conforme os princípios administrativos.

► Princípios expressos

Legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência

Os princípios expressos são aqueles previstos de forma direta no texto constitucional. Eles formam a base mínima obrigatória da atuação administrativa e devem ser observados por todos os Poderes, órgãos, entidades e agentes no exercício da função administrativa.

Princípio	Ideia central
Legalidade	A Administração só pode agir conforme o Direito
Impessoalidade	A atuação deve buscar finalidade pública, sem favorecimentos
Moralidade	O ato deve respeitar ética, probidade e boa-fé
Publicidade	Os atos devem ser transparentes, salvo sigilo legítimo
Eficiência	A atuação deve buscar qualidade, resultado e boa gestão

► Princípios implícitos

Controle, equilíbrio e proteção do interesse público

Além dos princípios expressos, existem princípios implícitos igualmente obrigatórios. A supremacia do interesse público justifica prerrogativas administrativas quando necessárias à coletividade. A indisponibilidade do interesse público impede que o gestor trate bens, direitos e poderes públicos como interesses