

*O MAIOR **DESCONTO** DA HISTÓRIA*

O seu sonho não pode parar.



*Aproveite
agora!* **60% off**



Link na
descrição

ADMINISTRAÇÃO GERAL PARA CONCURSOS: UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA

Professor Renato Lacerda

Analista de Gestão Pública do MPU

renatolacerda@gmail.com

ig: @renatolacerdaprof

www.renatolacerda.com.br

CONCEITOS

AD (direção ou sentido) + *MINISTER* (subordinação ou obediência)

- Ciência
- Tecnologia
- Arte

A Teoria Geral da Administração é orientadora do comportamento profissional de qualquer um que lide com gestão, por construir o pensamento, raciocínio, avaliação e ponderação com bases conceituais e teóricas consolidadas ao longo de décadas. Além de tratar de princípios gerais, aplicados à realidade de toda e qualquer organização, aprimora o senso crítico e as habilidades de gestão para a resolução de problemas complexos no âmbito de cada organização.

**TEORIAS
ADMINISTRATIVAS**

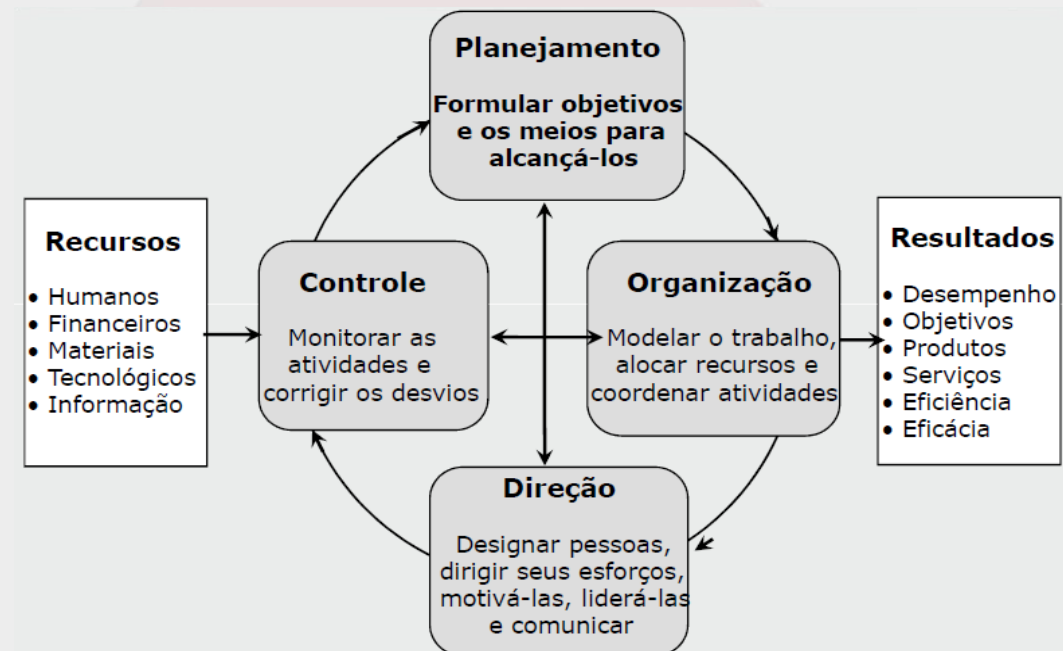
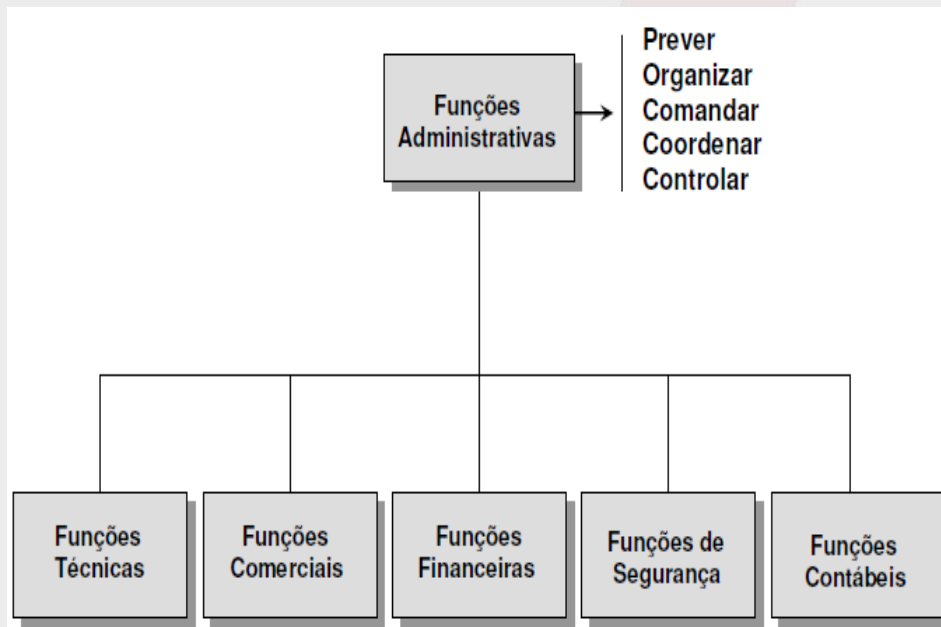


**PRINCÍPIOS
GERAIS DE
ADMINISTRAÇÃO**

Marco	Teoria	Ênfase	Principais abordagens	Visão
1903	Administração Científica	Tarefas	Organização racional do Trabalho Engenharia Homem econômico	Prescritiva Formal Fechado
1909	Burocracia	Estrutura	Impessoalidade, racionalidade absoluta, caráter legal das normas Homem organizacional	Descritiva Formal Fechado
1916	Teoria Clássica	Estrutura	Princípios gerais e funções administrativas Homem econômico	Prescritiva Formal Fechado
1932	Relações Humanas	Pessoas	Motivação, liderança e comunicação e enfoque social Homem social	Prescritiva Informal Fechado
1947	Estruturalista	Estrutura Ambiente	Sociedade de organização Aspectos intra e extraorganização Homem organizacional	Descritiva Formal+Informal Aberto
1951	Sistêmica	Ambiente	Pensamento sintético e expansionista, teleologia Homem funcional	Descritiva Formal+Informal Aberto
1954	Neoclássica	Estrutura	Processo administrativo Homem organizacional e administrativo	Prescritiva Formal+Informal Aberto
1957	Comportamental	Pessoas Ambiente	Estilos de direção, decisão, motivação e liderança Homem administrativo	Descritiva Formal+Informal Aberto
1962	Desenvolvimento Organizacional	Pessoas Ambiente	Clima, cultura, mudança e inovação Homem administrativo	Descritiva Formal+Informal Aberto
1972	Contingencial	Ambiente Tecnologia	Relativismo e imperativo ambiental/tecnológico Homem complexo	Descritiva Formal+Informal Aberto
1990	Novas abordagens	Ambiente Competição	Competitividade, complexidade, aprendizagem, teoria do caos Homem complexo	Descritiva Formal+Informal Aberto

ADMINISTRAÇÃO ENQUANTO CIÊNCIA

- Resposta ao crescimento acelerado e desordenado das organizações em do início do século XX (Revolução Industrial)
- Busca de eficiência e produtividade e substituição do empirismo pelo método científico
- De enfoque mais estrutural, migrando para enfoque relacional e, por fim, situacional
- Desdobramento das teorias administrativas em diversas outras áreas de conhecimento



Processo Decisório

Gestão Estratégica e
Planejamento

Processo
Administrativo
(PODC)

Estruturas
Organizacionais

Gerenciamento da
Qualidade

Gerenciamento da
Mudança

Gestão de Pessoas e
Comportamento

Gerenciamento de
processos

Gerenciamento de
Projetos

GESTÃO ESTRATÉGICA

(CESPE/PGE-PE/2019) Os objetivos estratégicos definidos para cumprimento do planejamento estratégico da representação jurídica de um estado devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e programáveis quanto ao tempo de realização.

(CESPE/PGE-PE/2019) Um órgão público que organiza sua estratégia a partir de contribuições advindas de formulações mentais dos seus servidores faz uso do processo de planejamento defendido pela Escola Cognitiva, integrante do rol das escolas descritivas.

(CESPE/PGE-PE/2019) Uma organização que elabora a sua estratégia ancorada em um modelo de pensamento analítico, baseando-se em dados passados e estatísticos para planejar o futuro, adota uma forma de atuação alinhada à preconizada pela Escola Empreendedora.

(CESPE/PGE-PE/2019) Conforme o modelo SWOT, em um concurso público, a possibilidade de serem selecionados profissionais com alto grau de competência é considerada uma oportunidade, enquanto a seleção de muitas pessoas inexperientes é considerada uma ameaça.

(CESPE/PGE-PE/2019) Um órgão público que tem como estratégia a concentração no atendimento aos contribuintes de tributos de maior valor adota uma estratégia de diferenciação, segundo o modelo de Porter.

(CESPE/EBSERH/2018) Utilizando-se a metodologia BSC, o objetivo estratégico de uma empresa que estabeleça “Ser o principal agente de saúde da classe C” deve ser representando na perspectiva financeira.

C,C,E,C,E,E

ORGANIZAÇÕES E ESTRUTURAS

(CESPE/PGE-PE/2019) Estruturas organizacionais horizontalizadas são caracterizadas pela existência de vários níveis hierárquicos na organização.

(CESPE/EMAP/2018) À medida que um funcionário ascende na estrutura organizacional, torna-se menor a sua amplitude de controle sobre seus subordinados.

(CESPE/PGE-PE/2019) Nas organizações em que o nível de centralização é elevado, a tomada de decisões fica concentrada no topo, ou seja, no nível institucional, com pouca ou nenhuma delegação de decisões a outros níveis.

(CESPE/PGE-PE/2019) Na determinação da estrutura departamental de uma organização feita com base nos seus serviços prestados, adota-se o critério de departamentalização funcional.

(CESPE/STJ/2018) A estrutura matricial prejudica a coordenação porque dificulta a comunicação e diminui a flexibilidade.

(CESPE/SLU/2019) Na departamentalização por critério territorial, a estrutura organizacional se baseia nas funções executadas por cada unidade.

(CESPE/EMAP/2018) A organização linha-assessoria, um dos tipos de arquitetura organizacional, permite a coexistência eficiente da estrutura linear com a funcional.

GERENCIAMENTO DA QUALIDADE

(CESPE/EBSERH/2018) Os grupos de pessoas que se reúnem regularmente para discutir e resolver problemas que afetam a qualidade de seus trabalho são exemplos de círculos da qualidade.

(CESPE/EBSERH/2018) A gestão da qualidade total enfatiza o trabalho em equipe para aumentar a satisfação do cliente e diminuir os custos da organização.

(CESPE/FUB/2018) A preocupação com a qualidade, em sentido amplo, começou com Deming, na década de 1950, com o desenvolvimento do controle estatístico de processo.

(CESPE/FUB/2018) A atividade de inspeção no controle da qualidade foi formalizada com o surgimento da produção em massa.

(CESPE/FUB/2018) A partir dos anos 1950, a gestão da qualidade foi deixando de ser uma simples análise do produto ou do serviço e passando a constituir uma preocupação da empresa como um todo.

(CESPE/FUB/2018) A finalidade do diagrama espinha-de-peixe é verificar o comportamento de um processo em relação à especificação.

(CESPE/FUB/2018) O diagrama de Pareto é um gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências em ordem crescente, da esquerda para a direita, o que permite a priorização dos problemas.

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

(CESPE/ABIN/2018) Nos órgãos públicos, o setor de gestão de pessoas realiza, também, a sua própria gestão de processos, que são considerados centrais à organização.

(CESPE/ABIN/2018) A gestão por processos é tipicamente empregada nas organizações que adotam o desenho horizontalizado, com múltiplos departamentos.

(CESPE/FUB/2018) Com o objetivo de valorizar o trabalho em equipe, a gestão por processos atua no sentido de reduzir interferências entre áreas funcionais e níveis hierárquicos.

(CESPE/FUB/2018) Na organização gerida por processos, as pessoas são avaliadas pelo seu desempenho funcional e individual.

(CESPE/FUB/2018) A cadeia de comando em organização orientada a processos baseia-se no comando e controle, destacando-se a importância da chefia da organização.

(CESPE/FUB/2018) O benchmarking é um método aleatório de recolher informações para comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

(CESPE/FUB/2018) A modelagem de processos contribui para a arquitetura e a melhoria de processos.

(CESPE/FUB/2018) A padronização é indispensável para a melhoria dos processos, visto que indica os meios e os fins para a execução dos trabalhos.

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

(CESPE/IPHAN/2018) Implementar melhorias na sistemática de utilização de prédios históricos, elaborar política de avaliação de desempenho de servidores, efetuar pagamento de fornecedores e prestadores de serviço e aprimorar os processos de gestão das parcerias público-privadas para gestão de espaços tombados podem ser corretamente caracterizados como objetivos de projetos.

(CESPE/SLU/2019) Para se evitar sobrecarga de trabalho, a execução de um projeto deve ser realizada separadamente das rotinas de trabalho dos funcionários envolvidos nesse projeto.

(CESPE/SLU/2019) Um projeto deverá ser encerrado caso se torne técnica ou economicamente inviável ou as necessidades que o tiverem motivado deixem de existir.

(CESPE/SLU/2019) Os projetos contemporâneos são empreendimentos independentes, feitos com recursos próprios, têm propósito e objetivos específicos, além de duração ilimitada e resultados multifacetados.

(CESPE/EMAP/2018) Como método de detalhamento progressivo, iterativo e contínuo do plano de gerenciamento de projetos, o planejamento em ondas sucessivas deve ser usado caso ocorram mudanças significativas durante o ciclo de vida do projeto.

(CESPE/IPHAN/2018) Situação hipotética: A equipe de um projeto identificou como grave o risco de possíveis problemas de energia causarem danos aos equipamentos incluídos no projeto e, por isso, optou pela contratação de um seguro para cobertura dos custos resultantes da reparação de eventuais danos. Assertiva: Nessa situação, a equipe do projeto optou por prevenir o risco como forma de resposta.

E,C,C,E,C,E



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA CONCURSOS: UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA

Professor Renato Lacerda

Analista de Gestão Pública do MPU

renatolacerda@gmail.com

ig: @renatolacerdaprof

www.renatolacerda.com.br

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- CONJUNTO DE ÓRGÃOS E ENTIDADES (ADM. DIRETA E INDIRETA)
- EXECUTIVO NA FUNÇÃO TÍPICA
- DEMAIS PODERES E MPs NA FUNÇÃO ATÍPICA
- MODELOS DE GESTÃO
- REFORMAS DO ESTADO E DO APARELHO DO ESTADO
- CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA
- QUALIDADE E EXCELÊNCIA NA GESTÃO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS
- PARADIGMA DO CLIENTE E EMPREENDEDORISMO GOVERNAMENTAL

O QUE HÁ DE COMUM?

PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS

Critério	Administração Pública	Administração Privada
Forma de obtenção de recursos para o funcionamento da Organização	Receitas derivadas de Tributos (Impostos, taxas e contribuições); caráter compulsório, sem uma necessária contrapartida em termos de prestação direta de serviços.	Receitas advindas de pagamentos feitos por livre e espontânea vontade por parte dos clientes (consumidores dos produtos e serviços).
Destinatário das ações empreendidas pela organização (Interesses atendidos)	O cidadão: membro da sociedade que possui direitos e deveres. Interesses coletivos, sociais, difusos.	O cliente: indivíduo que manifesta suas escolhas no mercado. Interesses particulares, privados, individualizados.
Mecanismo de controle do desempenho dos dirigentes.	Controle político, por meio de eleições periódicas dos governantes.	Controle pelo Mercado, por meio da concorrência com outras organizações.
Subordinação ao ordenamento jurídico existente.	Tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido; Princípio da Legalidade; preponderância de normas de direito público (direito constitucional e administrativo).	Tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado; preponderância de normas de direito privado (contratual; direito civil e direito comercial).
Garantia da sobrevivência das Organizações	Tempo de existência indeterminado: o Estado não vai à falência.	Sobrevivência depende da eficiência organizacional; competitividade acirrada no mercado.
Características do Processo de Tomada de decisão	Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo.	Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas Empresariais voltadas para objetivos de mercado.
Modo de criação, alteração ou extinção da pessoa jurídica	Por meio de Lei	Por meio de instrumento contratual ou societário
Atuação	Monopólio	Competição

MODELOS DE GESTÃO, REFORMAS DO ESTADO E DE SEU APARELHO

ESTADO PATRIMONIALISTA	ESTADO BUROCRÁTICO	ESTADO GERENCIAL
<i>Postura típica do Laissez Faire</i>	<i>Postura interventora, autoritária e centralizadora</i>	<i>Postura reguladora e promotora do desenvolvimento</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Caráter arbitrário; • Sem regras claras de funcionamento • Corrupção, nepotismo, coronelismo; • Administração empírica e sem planejamento; • Ausência de aplicação de princípios gerais de administração; • Extensão do poder soberano; • Servidores com <i>status</i> de nobreza real • Prebendas e sinecuras 	<ul style="list-style-type: none"> • 1ª Reforma de Estado, respaldada por diversas reformas estruturais (administrativas); • Centralização; • Controle rígido de processos e procedimentos <i>a priori</i> (<i>paripassu</i>); • Desconfiança das pessoas; • Prestação direta de serviços; • Profissionalização da gestão; • Impessoalidade e meritocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2ª Reforma de Estado, respaldada por diversas reformas estruturais (administrativas); • Descentralização; • Transparência • Delegação de competências; • Democracia e cidadania; • Justiça social e equidade; • Controle de resultados <i>a posteriori</i>; • Confiança limitada; • Parcerias e formação de redes; • <i>Accountability</i>;

1930 1937 1938 1945 1951 1956 1964 1967 1985 1988 1995

MECANISMOS DE
INTERMEDIÇÃO DE
INTERESSES

IMPORTANTES
MARCOS DE
REFORMA

PARADIGMA DO CLIENTE, QUALIDADE, EXCELÊNCIA EMPREENDEDORISMO

Momento:	<i>Managerialism</i> : Gerencialismo puro	<i>Consumerism</i> : Qualidade e clientela	<i>Public Service Orientation (PSO)</i> : Democracia e justiça
Ênfase:	Eficiência/Economia/Produtividade	Efetividade/Qualidade/Paradigma do cliente	Accountability/Equidade
Relação com usuário	Contribuintes (<i>taxpayers</i>)	Clientes/Consumidores	Cidadãos

- Orientação para o cidadão;
- Obtenção de resultados;
- Descentralização e incentivo à criatividade e inovação;
- Utilização de contratos de gestão como instrumento de controle de gestores públicos;
- Pressupõe funcionários e políticos dignos de confiança (confiança limitada);
- Competição administrada;
- Contratualismo na forma da publicização e agencificação.

GOVERNABILIDADE x GOVERNANÇA

FIQUE LIGADO(A)! Não existe governança sem governabilidade. Grosso modo, pode-se afirmar que a governança é a parte prática da governabilidade, enquanto esta é a legitimidade para o exercício do poder, oriunda de condições sistêmicas. Para contextualizar, imagine que certo candidato respeitando a todas as regras constitucionais (condições sistêmicas), elege-se prefeito. De pronto, terá legitimidade para exercer o poder inerente ao cargo (governabilidade). Porém, ao assumir, não tem experiência em gestão. O município não tem arrecadação, só despesas. Basicamente, sobrevive do Fundo Constitucional de Participação dos Municípios. Não possui corpo técnico qualificado. Diante do quadro, pode-se afirmar que falta governança, ou seja, dificilmente haverá consolidação das políticas públicas necessárias ao desenvolvimento social.

DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO

TRANSPARÊNCIA

PUBLICIDADE

ACCOUNTABILITY

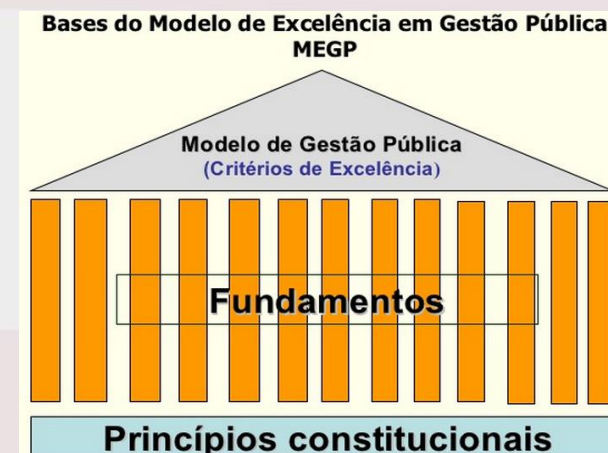
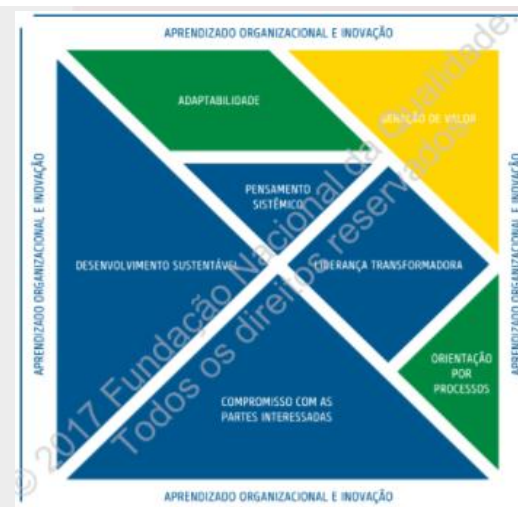
CONTROLE SOCIAL

<i>Accountability horizontal</i>	<i>Accountability vertical</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Relação de igualdade; • Feito com base no sistema de freios e de contrapesos constitucional (<i>check and balance</i>); • Feito no âmbito do Estado; • Independência dos Poderes; • Controle externo legislativo e judicial; • Autotutela administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relação de desigualdade; • Feito fora do âmbito estatal; • Controle político (voto, referendo, plebiscito); • Controle social • Controle societal e midiático; • Ação popular, iniciativa popular, entre outros.

QUALIDADE E EXCELÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA

1990 Collor	1996 FHC	2000 FHC	2005 LULA
PBQP e Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública	QPAP Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública	PQSP Programa de Qualidade no Serviço Público	GESPÚBLICA Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
<i>Gestão de Processos</i>	<i>Sistema de Gestão</i>	<i>Qualidade no atendimento ao cidadão</i>	<i>Gestão por resultados orientada para o cidadão</i>
Foco interno	Foco interno e externo	Foco externo	Todos os Poderes e Esferas

MODELOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO



QUESTÕES CESPE

(CESPE/SLU/2019) A nova gestão pública propõe a fusão das esferas política e econômica na administração pública brasileira, de modo que a ocupação de cargos públicos seja baseada em interesses econômicos.

(CESPE/SLU/2019) Governabilidade consiste na capacidade absoluta de governar independentemente de apoio popular ou político.

(CESPE/IPHAN/2018) Descentralização administrativa e competição entre as unidades administrativas são dois princípios da nova administração pública (NAP).

(CESPE/IPHAN/2018) A nova administração pública (NAP) rompeu com as práticas patrimonialistas e o autoritarismo na gestão pública brasileira.

(CESPE/IPHAN/2018) Ética, transparência e responsabilidade social são os princípios que sustentam o conceito de governança na gestão pública.

(CESPE/IPHAN/2018) A governança pública é um mecanismo para evitar conflitos de agência entre cidadãos (principais) e servidores públicos (agentes).

(CESPE/PGE-PE/2019) A primeira reforma administrativa brasileira teve como referência grandes mudanças no contexto internacional, sendo configurada como o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo.

(CESPE/PGE-PE/2019) A reforma administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 200/1967 centralizou a execução das atividades da administração federal evitando o descontrole dos gastos públicos.

E,E,C,E,C,C,C,E

(CESPE/PGE-PE/2019) O Decreto-Lei n.º 200/1967 representou uma primeira tentativa de reforma gerencial que procurou substituir a administração pública burocrática por uma administração voltada para o desenvolvimento.

(CESPE/PGE-PE/2019) A reforma gerencial da administração pública iniciada em 1995 definiu que os sistemas de controle deveriam se concentrar em resultados.

(CESPE/PGE-PE/2019) Segundo Weber, as características fundamentais de uma burocracia ideal incluem a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade do funcionamento.

(CESPE/PGE-PE/2019) Para obter melhorias no funcionamento do setor público, o modelo de gestão gerencial rompeu princípios burocráticos e alterou a estrutura de funcionamento desse setor.

(CESPE/PGE-PE/2019) O modelo de gestão patrimonialista caracteriza-se pela fusão entre as noções de soberania, pertencente à esfera pública, e patrimônio, concernente à esfera privada.

(CESPE/PGE-PE/2019) O modelo de gestão pública gerencial atribuía ao funcionário o exercício do controle, ou seja, a garantia do poder do Estado.

(CESPE/PGE-PE/2019) O modelo gerencial, motivado pela busca de meios capazes de enfrentar a crise fiscal do Estado e torná-lo mais eficiente, surgiu no Brasil na segunda metade do século XX.

(CESPE/SLU/2019) Com a reforma administrativa de 1967, os componentes da administração pública federal foram separados em integrantes da administração direta e integrantes da administração indireta.

(CESPE/SLU/2019) A Constituição Federal de 1988 conferiu flexibilidade operacional às fundações e autarquias públicas ao atribuir-lhes normas de funcionamento distintas das que regem a administração direta.



*O MAIOR **DESCONTO** DA HISTÓRIA*

O seu sonho não pode parar.



*Aproveite
agora!* **60% off**



Link na
descrição