



# ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Coleção  
**PRIMEIROS PASSOS**





# **AVISO IMPORTANTE:** **Este é um Material de Demonstração**

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

Aqui, você poderá conferir algumas páginas selecionadas para conhecer de perto a qualidade, o formato e a proposta pedagógica do nosso conteúdo. Lembramos que este não é o material completo.



## **POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?**



- × Conteúdo totalmente alinhado ao edital.
- × Teoria clara, objetiva e sempre atualizada.
- × Dicas práticas, quadros de resumo e linguagem descomplicada.
- × Questões gabaritadas
- × Bônus especiais que otimizam seus estudos.

Aproveite a oportunidade de intensificar sua preparação com um material completo e focado na sua aprovação:  
Acesse agora: [www.apostilasopcao.com.br](http://www.apostilasopcao.com.br)

Disponível nas versões impressa e digital, com envio imediato!

**Estudar com o material certo faz toda a diferença na sua jornada até a APROVAÇÃO.**





# Administração Geral e Pública

Um novo olhar para  
a sua preparação



# índice

## Administração Geral

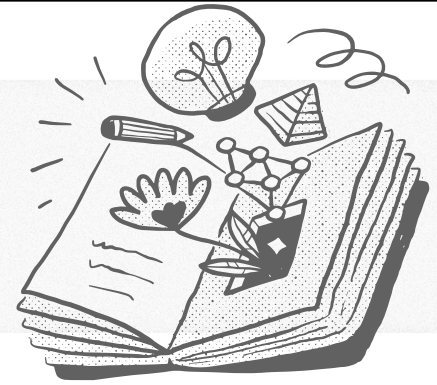
|                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO — TEORIAS CIENTÍFICA, CLÁSSICA, DAS RELAÇÕES HUMANAS, BUROCRÁTICA, NEOCLÁSSICA, ESTRUTURALISTA, COMPORTAMENTAL, SISTÊMICA E DA CONTINGÊNCIA.....                                                                               | 06 |
| 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..... | 14 |
| 3. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....                                                                                                                                                                                                                                  | 22 |
| 4. GESTÃO DE PESSOAS — RECRUTAMENTO, SELEÇÃO, TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....                                                                                                                                                                                | 29 |
| 5. GESTÃO DA QUALIDADE — CICLO PDCA E PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE GESTÃO.....                                                                                                                                                                                             | 33 |
| 6. GESTÃO DE PROCESSOS (BPM) — MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....                                                                                                                                                                                         | 35 |
| 7. GESTÃO DE PROJETOS — CONCEITO, ETAPAS E PRINCIPAIS MODELOS.....                                                                                                                                                                                                      | 38 |
| 8. ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO — NOÇÕES DE ESTOQUE, CONTROLE E BAIXA DE BENS PÚBLICOS.....                                                                                                                                                                  | 41 |

## Administração Pública

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA — CONCEITOS E DISTINÇÕES .....                                                    | 56  |
| 2. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL — MODELOS PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICO E GERENCIAL; NOVA GESTÃO PÚBLICA ..... | 58  |
| 3. PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA — CONSTITUCIONAIS E IMPLÍCITOS .....                                                  | 68  |
| 4. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA — ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA; CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....                       | 73  |
| 5. GOVERNANÇA, GOVERNABILIDADE E ACCOUNTABILITY .....                                                                        | 77  |
| 6. TRANSPARÊNCIA E ACESSO À INFORMAÇÃO — LEI Nº 12.527/2011 .....                                                            | 83  |
| 7. ORÇAMENTO PÚBLICO (NOÇÕES) — PPA, LDO E LOA .....                                                                         | 90  |
| 8. POLÍTICAS PÚBLICAS — CICLO DE FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO .....                                                 | 92  |
| 9. LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS (NOÇÕES GERAIS) — LEI Nº 14.133/2021 .....                                         | 97  |
| 10. ÉTICA E RESPONSABILIDADE NA GESTÃO PÚBLICA — NOÇÕES DE IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA .....                                  | 142 |
| 11. GESTÃO POR RESULTADOS E EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.....                                                            | 146 |



# 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.

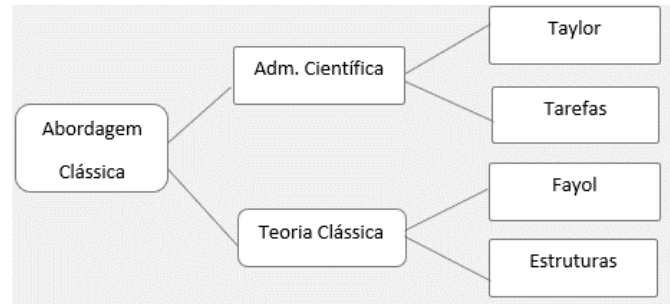
**3. Abordagem Neoclássica:** que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

**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 imprevisto.

**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)

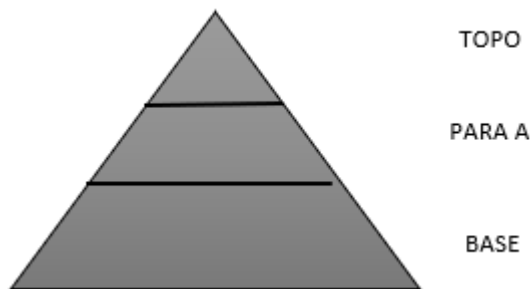
- × Estudo dos tempos e movimentos;
- × Estudo da fadiga humana;
- × Divisão do trabalho e especialização;
- × Desenho de cargo e tarefas;
- × Incentivos salariais e premiação de produção;
- × Homo Economicus;
- × Condições ambientais de trabalho;
- × Padronização;
- × Supervisão funcional.

× **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.



# 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, sistema presidencialista e a forma federativa de Estado. Essa divisão influencia diretamente a organização administrativa, pois distribui competências entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

> **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****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, a Administração possui certa margem de escolha, essa liberdade 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, intervenção administrativa, fiscalização e gestão de bens e interesses públicos.

> **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.

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

| 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      |

> **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.





# GOSTOU DESSE MATERIAL?

Imagine o impacto da versão **COMPLETA** na sua preparação. É o passo que faltava para garantir aprovação e conquistar sua estabilidade. Ative já seu **DESCONTO ESPECIAL!**

**EU QUERO SER APROVADO!**

