



GESTÃO PÚBLICA

MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA



GESTÃO PÚBLICA

MARCO AURÉLIO MARQUES FERREIRA

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

COMITÊ GESTOR E COMISSÃO ACADÊMICA NACIONAL DO PROFIAP

Presidente do Comitê Gestor

Dario de Oliveira Lima Filho

Vice-Presidente do Comitê Gestor

Marcos Tanure Sanabio

Coordenadora da Comissão Acadêmica Nacional

Teresa Cristina Janes Carneiro

Coordenador Adjunto da Comissão Acadêmica Nacional

Claudio Zancan

Coordenadora de Avaliação

Eliane Moreira Sá de Souza

AUTOR

Marco Aurélio Marques Ferreira

AVALIADOR

Antônio Carlos Brunozi Júnior

EQUIPE TÉCNICA - UFSC

Coordenação Geral

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Denise Aparecida Bunn

Projeto Gráfico

Cláudio José Girardi

Lilian Borges Rau

Editoração

Cláudio José Girardi

Revisão Textual e Normalização ABNT

Claudia Leal Estevão Brites Ramos

Sergio Luiz Meira

Capa

Lilian Borges Rau

Logomarca PROFIAP

Rodrigo Brandão

Ministério da Educação – MEC
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Diretoria de Educação a Distância – DED
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

GESTÃO PÚBLICA

Marco Aurélio Marques Ferreira



2014

Ficha Catalográfica

F383g Ferreira, Marco Aurélio Marques
Gestão pública / Marco Aurélio Marques Ferreira. – Florianópolis :
Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.
58 p.
ISBN: 978-85-7988-249-4

Inclui bibliografia
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional – PROFIAP

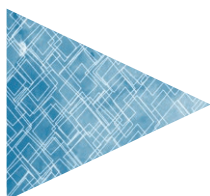
1. Administração pública. 2. Gestão pública. 3. Setor público.
4. Gestão estratégica. I. Título.

CDU: 35

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

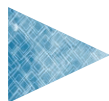


Esta obra é distribuída por meio da Licença Creative Commons 3.0
Atribuição/Usos Não Comerciais/Vedada a Criação de Obras Derivadas / 3.0 / Brasil.

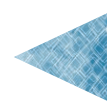


Sumário

Sobre a Disciplina	09
Apresentação	11
Aula 1: Estado, Governo e Administração Pública	
Objetivo	13
Leituras Sugeridas.....	13
Leituras Complementares	14
Fórum.....	14
Verificação de Aprendizagem	14
Aula 2: Gestão Pública e Gestão Privada	
Objetivo	17
Leituras Sugeridas.....	17
Leituras Complementares	18
Fórum.....	18
Verificação de Aprendizagem	19
Aula 3: Modelos Teóricos da Administração Pública: patrimonialismo	
Objetivo	21
Leituras Sugeridas.....	21
Leituras Complementares	22
Fórum.....	22
Verificação de Aprendizagem	22



Aula 4: Modelos Teóricos da Administração Pública: burocracia	
Objetivo	23
Leituras Sugeridas.....	23
Leituras Complementares	24
Fórum.....	24
Verificação de Aprendizagem	24
Aula 5: Modelos Teóricos da Administração Pública: gerencialismo	
Objetivo	25
Leituras Sugeridas.....	25
Leituras Complementares	25
Fórum.....	26
Verificação de Aprendizagem	26
Aula 6: Reformas e Evolução da Administração Pública no Brasil	
Objetivo	27
Leituras Sugeridas.....	27
Leituras Complementares	28
Fórum.....	28
Verificação de Aprendizagem	28
Aula 7: Ciclo de Gestão Governamental	
Objetivo	29
Leituras Sugeridas.....	29
Leituras Complementares	30
Fórum.....	30
Verificação de Aprendizagem	30

**Aula 8:** Gestão por Resultados

Objetivo	31
Leituras Sugeridas.....	31
Leituras Complementares	31
Fórum.....	32
Verificação de Aprendizagem	33

Aula 9: Gestão Estratégica no Setor Público

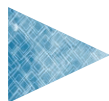
Objetivo	35
Leituras Sugeridas.....	35
Leituras Complementares	36
Fórum.....	36
Verificação de Aprendizagem	36

Aula 10: Gestão Estratégica e Balanced Scorecard (BSC) no Setor Público

Objetivo	37
Leituras Sugeridas.....	37
Leituras Complementares	38
Fórum.....	38
Verificação de Aprendizagem	38

Aula 11: Governança no Setor Público e Redes

Objetivo	39
Leituras Sugeridas.....	39
Leituras Complementares	40
Fórum.....	40
Verificação de Aprendizagem	40



Aula 12: Mensuração de Desempenho no Setor Público

Objetivo	41
Leituras Sugeridas.....	41
Leituras Complementares	41
Fórum.....	42
Verificação de Aprendizagem	42

Aula 13: Indicadores de Desempenho no Setor Público

Objetivo	43
Leituras Sugeridas.....	43
Leituras Complementares	44
Fórum.....	44
Verificação de Aprendizagem	44

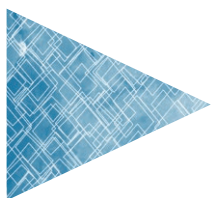
Aula 14: Construção de Indicadores de Desempenho

Objetivo	45
Leituras Sugeridas.....	45
Leituras Complementares	46
Fórum.....	46
Verificação de Aprendizagem	46

Aula 15: Dados Abertos, Transparência e *Accountability*

Objetivo	47
Leituras Sugeridas.....	47
Leituras Complementares	48
Fórum.....	48
Verificação de Aprendizagem	49

Referências	51
-------------------	----



Sobre a Disciplina

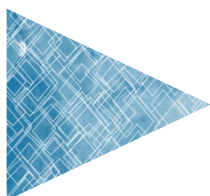
Disciplina

Gestão Pública

Ementa

Planejamento e gestão estratégica no setor público: conceitos e evolução. Formulação e desdobramento de políticas públicas. Gestão de resultados: análise do alinhamento e do desdobramento das ações. Metodologias de gestão de resultados: origem, evolução, estágio atual e tendências. Desenvolvimento de indicadores de desempenho no setor público: elaboração e ponderação de indicadores. Indicadores globais e setoriais: formulação de políticas de desenvolvimento.

Carga-horária: 60 horas



Apresentação

Gestão Pública é um termo usado, de forma ampla, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da Administração e das Ciências Gerenciais no setor público ou no processo de interação com esse setor.

Espera-se do mestre em Administração a aptidão para o exercício do planejamento, da organização, da direção e do controle no ambiente organizacional, especialmente no segmento de especialização. Para aqueles que optaram pelo setor público, há exigências adicionais, uma vez que boa parte da formação nas Ciências Sociais Aplicadas é, ainda, voltada ao setor privado e, portanto, a formação nesse nível de pós-graduação deve contemplar as especificidades necessárias ao bom desempenho profissional nas atividades voltadas àquele setor. Como não existe na prática profissional a impermeabilidade setorial, o mestrando deve ser investido de conhecimentos necessários à compreensão da complementariedade e permanente interação entre público, privado e sociedade civil, o que requer esforço adicional na formação desses profissionais. Portanto, o Mestrado em Administração Pública é pautado na formação de um profissional de Administração que se especialize no uso de conhecimentos e ferramentas de gestão no setor público e em organizações que, com esse setor, interajam na consecução de seus objetivos.

Observa-se o crescimento da complexidade organizacional, tanto pela pressão social por transparência e bom uso dos recursos públicos quanto pela demanda institucional por melhores resultados, o que requer do egresso senso crítico, capacidade de intervenção, iniciativa e capacidade para o uso de conhecimentos e ferramentas de melhoria gerencial, visando ao alcance dos objetivos organizacionais. Ao término do curso, espera-se ter construído as bases para essa formação profissional que, na medida do interesse e dedicação de cada egresso, será complementada pelo bom exercício de sua atividade profissional, com responsabilidade, moral e ética.



AULA 1

ESTADO, GOVERNO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

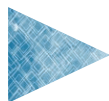
Objetivo

Apresentar, definir e contextualizar as principais organizações que atuam no setor público, e apresentar a estrutura sintética do Estado, do Governo e da Administração Pública Direta e Indireta, em uma perspectiva de gestão.

Leituras Sugeridas

1. KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 25, p. 41-80, 2014.
2. MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da Arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
3. PALUDO, A. Organização e Estrutura do Estado, Governo e Administração Pública. In: _____. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 1-44.

Os textos introduzem de forma clara e objetiva a organização da Administração Pública brasileira. O primeiro enfatiza a organização subjetiva e burocrática do setor, com um enfoque sistêmico; o segundo aborda o estado da arte e introduz o estoque de conhecimento acumulado em gestão pública; e o terceiro, por sua vez, organiza esse conhecimento em um ordenamento teórico



proposto. Os três compõem, portanto, a base fundamental para o estudo das organizações públicas.

Leituras Complementares

1. ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.
2. Texto de livre escolha do docente sobre Administração Pública e Qualidade, por exemplo.

O texto, a seguir, extraído do Jornal *Folha de São Paulo*, discute de forma crítica a qualidade dos serviços oferecidos pela Administração Pública à população brasileira. Sugere-se que, após sua leitura, o texto seja debatido em fórum.

3. CENEVIVA, Walter. Administração Pública: qualidade. **Folha de São Paulo online**, São Paulo, 14 set. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidiano/128905-administracao-publica-qualidade.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

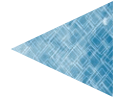
Fórum

1. Importância da Qualidade na Administração Pública.

Espera-se, através da discussão proposta, ressaltar a importância da qualidade nos serviços e produtos oferecidos à população pela Administração Pública, o que envolve o processo de gestão. Sabe-se que os pontos centrais serão subsidiados por críticas e maus exemplos. Entretanto, caberá ao mediador instigar a apresentação de aspectos positivos e melhorias observadas, como forma de se identificar *benchmarks* e valorizar experiências construtivas.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se uma investigação bibliográfica e empírica, com o propósito de definir o que é Administração Pública Indireta, apresentando pelo menos cinco exemplos de organizações para cada uma das quatro categorias centrais e enfatizando as funções de gestão dessas organizações. Sugere-se que o texto seja apresentado em no máximo



cinco laudas. Pretende-se avaliar a capacidade do aluno distinguir o que é Administração Pública Direta e Indireta e quais são os principais tipos de organizações que atuam nesses segmentos.



AULA 2

GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO PRIVADA

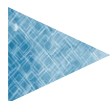
Objetivo

Contextualizar as similaridades e especificidades de cada setor visando a dotar o aluno dos conhecimentos necessários à adaptação das ferramentas e modelos gerenciais ao setor público, bem como à construção dos próprios modelos e instrumentos de trabalho, de acordo com a realidade e exigibilidade de suas funções profissionais no setor público.

Leituras Sugeridas

1. COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília, DF: CAPES: UAB, 2009. 78 p.
2. GAZZOLI, Patrícia. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 806-826, 2012.
3. SARAIVA, E. J. Administração pública e administração de empresas: quem inspira a quem? **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, art. 2, p. 1-8, 2010.

Os textos visam a introduzir as dissimilaridades e complementariedade dos setores público e privado como bases para se construir a ideia do público. O primeiro aborda as temáticas do público e do privado na gestão pública; o



segundo apresenta a experiência das comunidades de prática; e o terceiro evidencia a transposição de conhecimentos setoriais, a partir de uma abordagem multissetorial.

Leituras Complementares

1. MOREIRA, L. C.; BRESCIANI, L. P.; VIEIRA, S. T. P.; QUEIROZ, G. C. M. As Parcerias Público-Privada – PPPs no Estado de São Paulo: a contribuição ao processo de descentralização da administração pública. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 84, p. 33-47, 2012.

Sugere-se a apresentação de um texto atual de acesso irrestrito cujo centro seja uma interação entre o público e o privado. Propõe-se que cada professor escolha um texto de forma discricionária, atendendo às conveniências e oportunidades de explorar o assunto de interesse de acordo com seu contexto regional e perfil da turma, por exemplo: propagandas de cerveja – a ressaca da Copa

O texto, a seguir, extraído da revista *Carta Capital*, discute um ponto sensível na relação entre Estado, setor privado e sociedade civil, qual seja, a liberdade. Sugere-se que, após sua leitura, seja debatido em fórum.

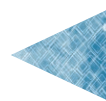
2. GODOY, Renato. Propagandas de cerveja: a ressaca da Copa. **Carta Capital online**, 25 jul. 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/blogs/intervozes/propagandas-de-cerveja-a-ressaca-da-copa-6624.html>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

Fórum

1. A liberdade na relação público-privado.

Qual a sua opinião sobre *lobby* no Brasil? Você sabia que em muitos países *lobby* é uma atividade profissional reconhecida? Qual a sua opinião?

A partir dessas questões, pretende-se sumarizar pontos centrais para uma relação positiva entre o setor privado e o público, em benefício de toda sociedade.



Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a elaboração de um texto, entre três e seis laudas, enfatizando as características centrais de cada setor, suas diferenças, similaridades e complementaridades. As literaturas devem sustentar os argumentos.



AULA 3

MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PATRIMONIALISMO

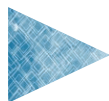
Objetivo

Discutir os modelos teóricos da Administração Pública como forma de contextualizar a construção das práticas da gestão pública introduzindo o patrimonialismo.

Leituras Sugeridas

1. GOMES, R. C.; MARTINS, H. F. Tendências e Perspectivas da Administração Pública no Brasil. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 30-62, 2013.
2. MATIAS-PEREIRA, J. Modelos da Administração Pública: patrimonialismo. In: _____. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 112-121.

O primeiro texto apresenta as origens e os desdobramentos do patrimonialismo no Brasil, enquanto o segundo aborda as tendências e perspectivas da Administração Pública brasileira, sendo ambos basilares para se compreender a evolução da prática de gestão brasileira.



Leituras Complementares

1. CAMPANTE, R. G. Patrimonialismo em Faoro e Weber. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-93, 2003.

Sugere-se a apresentação de um texto atual de acesso irrestrito cujo tema seja os modelos de gestão pública no Brasil. Propõe-se que cada professor escolha um texto de forma discricionária, atendendo às conveniências e oportunidades de explorar algum tópico de interesse no contexto regional, baseando-se no perfil da turma, por exemplo: a luta contra o patrimonialismo.

O texto, a seguir, extraído da revista *Carta Capital*, discute o patrimonialismo em um contexto atual. Sugere-se que, após sua leitura, seja debatido em fórum.

2. NETO, Pedro Benedito Maciel. A luta contra o patrimonialismo. **Carta Capital**, São Paulo, 26 out. 2010. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/politica/a-luta-contra-o-patrimonialismo>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

Fórum

1. O patrimonialismo nos dias atuais.

Quais são os reflexos do patrimonialismo nos dias atuais?

A partir dessa questão, pretende-se gerar um debate sobre os reflexos e a influência do modelo patrimonialista da gestão pública atual.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a elaboração de um texto, entre três e seis laudas, enfatizando as características centrais do patrimonialismo, de sua origem aos dias atuais, e ressaltando as ferramentas que os gestores públicos têm para sobrepor as deficiências desse modelo. Além das leituras indicadas, espera-se a inclusão de outras como forma de subsidiar a discussão e defender os argumentos.



AULA 4

MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: BUROCRACIA

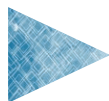
Objetivo

Discutir os modelos teóricos da Administração Pública como forma de contextualizar a construção das práticas da gestão pública. Pretende-se introduzir a burocracia e discorrer sobre suas origens e desenvolvimento no Brasil.

Leituras Sugeridas

1. BOYNE, G. A.; MEIER, K. J. Burdened by Bureaucracy? Determinants of Administrative Intensity in Public Organizations. **International Public Management Journal** [on-line], v. 16, n. 2, p. 307-327, 2013.
2. MATIAS-PEREIRA, J. Modelos da Administração Pública: burocracia. In: _____. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 112-21.
3. REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n. 21, p. 344-365, jan.-jun. 2009.

Estes textos apresentam as origens e os desdobramentos da burocracia e seus reflexos na gestão pública contemporânea. O primeiro aborda os determinantes da intensidade administrativa, sob uma perspectiva internacional. O se-



gundo aborda a construção do conhecimento teórico. E o terceiro discute os caminhos e desafios da reconstrução burocrática.

Leituras Complementares

1. OLIVIERI, Cecília. Os controles políticos sobre a burocracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1.424, 2011.
2. Texto de livre escolha do docente.
3. LISBOA, Marijane Vieira. Burocracia enferrujada. **Folha de São Paulo online**, São Paulo, 4 fev. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2014/02/1406998-marijane-lisboa-burocracia-enferrujada.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

Fórum

1. Os aspectos positivos e as disfuncionalidades da burocracia brasileira.

Quais são os reflexos da burocracia na gestão pública atual?

A partir dessa questão, pretende-se gerar um debate sobre os reflexos positivos e as influências negativas da burocracia sobre a gestão pública contemporânea.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a elaboração de um texto, entre três e seis laudas, enfatizando as características centrais da burocracia, de sua origem aos dias atuais, e ressaltando as ferramentas que os gestores públicos têm para sobrepor as deficiências desse modelo. Além das leituras indicadas, espera-se a inclusão de outras como forma de subsidiar a discussão e defender os argumentos.



AULA 5

MODELOS TEÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: GERENCIALISMO

Objetivo

Discutir os modelos teóricos da Administração Pública como forma de contextualizar a construção do conhecimento da gestão pública introduzindo o gerencialismo.

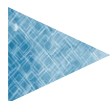
Leituras Sugeridas

1. MATIAS-PEREIRA, J. Modelos da Administração Pública: Gerencialismo. In: _____. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2013. p. 112-121.
2. PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

Estes textos apresentam as origens e os desdobramentos do gerencialismo, bem como seus reflexos na gestão pública contemporânea. E o segundo texto apresenta, além do gerencialismo, as perspectivas teóricas da gestão social.

Leituras Complementares

1. PINHO, J. A. G. Reforma do Aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79, 1998.



2. TINOCO, D. D. S. A influência do Novo Gerencialismo Público na política de educação superior. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Natal, v. 10, n. 2, p. 4-15, 2013.
3. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. A influência do gerencialismo na gestão pública atual.

Solicitar ao aluno que apresente argumentos que sustentem a prevalência ou não do gerencialismo como modelo de grande influência na gestão pública contemporânea. Pretende-se dar oportunidade para cada aluno se posicionar sobre a influência desse modelo na gestão pública atual, a partir dos argumentos dos textos.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a apresentação de uma atividade prática. A realização de uma investigação bibliográfica sobre a evolução e os desdobramentos do gerencialismo, desde sua origem até os dias atuais. O texto deve ter entre três e seis laudas e enfatizar os principais marcos históricos no gerencialismo brasileiro.



AULA 6

REFORMAS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

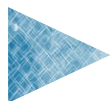
Objetivo

Contextualizar historicamente a evolução dos modelos de gestão e a construção do desenho do Estado Brasileiro, como forma de compreender o contexto organizacional de atuação do profissional de gestão pública.

Leituras Sugeridas

1. ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Salvador, v. 1, p. 77-87, 2007.
2. PALUDO, A. Histórico, reformas e evolução da Administração Pública no Brasil. In: _____. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013. p. 75-125.

Os textos apresentam sob diferentes, mas complementares, perspectivas o processo de reforma na Administração Pública brasileira. Os enfoques estão nos contextos histórico, econômico, político e social de cada fase, a partir de uma abordagem crítica.



Leituras Complementares

1. MATIAS-PEREIRA, J. Administração Pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.
2. SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
3. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Reforma e desenho ministerial.

Cada reforma teve suas motivações e ideologias dominantes, assim como teve suas consequências no modelo de gestão pública adotado. Considerando o período entre a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) e o encerramento do primeiro governo da Presidente Dilma, quais foram os principais impactos no desenho ministerial e na forma de atuação do governo federal diante das grandes temáticas públicas? Neste ponto acredita-se que os alunos já terão embasamento e senso crítico para destacar períodos históricos marcantes e suas consequências no modelo de gestão. Temas centrais, como verticalização, horizontalização, centralização, descentralização, devem emergir naturalmente nas discussões.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a apresentação de uma atividade prática. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental a ser realizada por meio da escolha de um ou mais ministérios do governo federal e o acompanhamento de sua evolução ao longo das reformas. Elaborar uma apresentação em dez páginas, com argumentos e fatos históricos registrados. Relacionar com os conhecimentos previamente apresentados.



AULA 7

CICLO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL

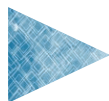
Objetivo

Apresentar o ciclo de gestão governamental enfatizando as três peças orçamentárias: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Leituras Sugeridas

1. COSTA, G. P. C. L. *et al.* As escolhas públicas orçamentárias federais no PPA 2008-2011: uma análise da perspectiva do modelo principal-agente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 47, n. 5, p. 1.089-1.116, 2013.
2. PALUDO, A. Ciclo de Gestão do Governo Federal. In: _____. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013. p. 243-282.
3. SILVA, V. C.; AMORIM, I. T. Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, Orçamento Participativo e Programa de Metas: instrumentos complementares ou conflitantes? **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 431-452, 2012.

Os textos apresentam os aspectos do ciclo de gestão orçamentária como forma de se compreender a ação do governo por intermédio de suas funções de planejamento e execução orçamentária. Enquanto os textos 1 e 3 partem de uma abordagem empírica, o texto 2 aborda o Ciclo de Gestão do Governo, baseando-se nas normas e aspectos legais existentes e visando a reforçar o papel da gestão pública orçamentária.



Leituras Complementares

1. SANCHES, O. M. O ciclo orçamentário: uma reavaliação à luz da Constituição de 1988. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 54-76, 1993.
2. SANCHES, O. M. Processo orçamentário federal: problemas, causas e indicativos de solução. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 122-156, 1995.
3. VASCONCELOS, R. D.; FERREIRA JÚNIOR, S.; NOGUEIRA JÚNIOR, R. P. A dinâmica da execução orçamentária federal do Brasil sob a ótica dos ciclos políticos eleitorais, 1985-2010. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 3, p. 325-354, 2013.
4. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Importância e complementaridade entre as três peças orçamentárias.

Pretende-se oportunizar a discussão acerca das peças orçamentárias, nas perspectivas teórica e prática, e, com isso, colocar o aluno diante da realidade do planejamento governamental, baseando-se nos conceitos teóricos de gestão por resultados. As peças orçamentárias estão disponíveis no sítio de cada governo estadual.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a apresentação e discussão dos elementos que compõem o ciclo de gestão orçamentária, de forma sumarizada, por meio de um relatório executivo de pesquisa composto de quatro a oito laudas. Espera-se que os alunos consigam desenvolver sua capacidade de sintetização de informações e apresentem de forma objetiva os elementos centrais e sua integração no sistema; e não apenas reproduzam as informações.



AULA 8

GESTÃO POR RESULTADOS

Objetivo

Introduzir os modelos de desempenho, a gestão por resultados no setor público, como forma de se compreender o paradigma gerencialista e suas implicações nas ações do setor público.

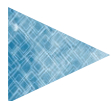
Leituras Sugeridas

1. PALUDO, A. Gestão por resultados. In: _____. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 225-234.
2. PECI, A.; FIGALE, J.; OLIVEIRA, F.; BARRAGAT, A.; SOUZA, C. Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1.137-1.162, 2008.

Os dois textos discutem os principais aspectos da gestão por resultados na Administração Pública. O primeiro introduz os elementos teóricos e o segundo apresenta um exemplo de parceria na relação com o terceiro setor e sociedade civil.

Leituras Complementares

1. LUEDY, A.; MENDES, V. L. P.; RIBEIRO JÚNIOR, H. Gestão Pública por Resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 641-659, 2012.



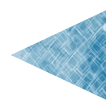
2. SANTOS, J. L. D.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S. A. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 59-69, 2001.
3. Texto de livre escolha do docente, por exemplo: participação social no planejamento

O texto, a seguir, extraído da revista *Carta Capital*, discute um ponto sensível na relação entre Estado, setor privado e sociedade cível, qual seja, a liberdade. Sugere-se que, após sua leitura, ele seja utilizado como um dos documentos básicos para o debate em fórum.
4. TARSO, Sávio de. **Nádia Campeão destaca participação social no planejamento urbano**. 21 jul. 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/dialogos-capitais/nadia-campeao-destaca-participacao-social-no-planejamento-urbano-4474.html>>. Acesso em: 21 nov. 2014.
5. MEIRELLES, Henrique. A boa gestão pública. **Folha de São Paulo online**, São Paulo, 15 set. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/colunas/henriquemeirelles/2013/09/1342208-a-boua-gestao-publica.shtml>>. Acesso em: 17 ago. 2014.

Fórum

1. Planejamento governamental e participação popular: avanços e desafios.

A partir das últimas décadas, vários governos estaduais foram intensificando o processo de implementação de modelos de gestão por resultados. Um dos principais documentos para elaboração dessas ações de gestão é o Plano Plurianual (PPA) do governo estadual. Baseando-se nesse documento e nos demais disponíveis no sítio de cada governo estadual, sugere-se a sumarização dos principais avanços e desafios na implementação desse modelo no setor público e a identificação dos principais elementos de estímulo à participação social. Pretende-se, assim, colocar o aluno diante da realidade do planejamento governamental, baseando-se nos conceitos teóricos de gestão por resultados.



Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a apresentação de uma atividade prática. Baseando-se no material da pesquisa que subsidiou o Fórum, cada aluno deve escolher algumas ações de governo federal ou estadual e destacar como elas foram operacionalizadas no PPA e quais são os elementos, os indicadores e as ações de gestão por resultados na implementação e acompanhamento dessas ações. Espera-se que os alunos consigam perceber a complementaridade entre os textos, especialmente entre os artigos científicos, e a prática de gestão no setor público. Críticas e sugestões vão emergir diante da provocação inicial, qual seja: avanços e desafios na implementação da gestão por resultados.



AULA 9

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR PÚBLICO

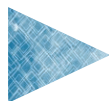
Objetivo

Apresentar os conceitos, as particularidades e a aplicação do modelo de gestão estratégica no setor público.

Leituras Sugeridas

1. BERGUE, S. T. Gestão estratégica e políticas públicas: aproximações conceituais possíveis e distanciamentos necessários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 16, n. 2, p. 77-93, 2013.
2. FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1.451-1.475, 2013.
3. PALUDO, A. Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e BSC. In: _____. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 283-306.

Os textos apresentam os principais elementos da gestão estratégica no setor público. O primeiro aborda a gestão estratégica em políticas públicas, enquanto o segundo aborda um dos aspectos mais sensíveis da busca de desempenho: a gestão estratégica de pessoas. O último texto lança um olhar aos aspectos teóricos da gestão estratégica, à luz de modelos teóricos e ferramentas de gestão estratégicas.



Leituras Complementares

1. BERGUE, S. T. Gestão Estratégica e Políticas Públicas: aproximações conceituais possíveis e distanciamentos necessários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília/DF, v. 16, n. 2, p. 77-93, 2013.
2. SILVA NETO, J. M.; RIBEIRO, R. P.; LEITE, H. C. T. Avaliação de variáveis restritivas à qualidade na execução do programa nacional de alimentação escolar com inserção à gestão estratégica de recursos públicos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo/PR, v. 9, n. 1, p. 76-89, 2010.
3. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Gestão estratégica: diferenças entre o público e o privado.

É fato que os principais modelos de gestão estratégica foram desenvolvidos para o setor privado e muitos deles, posteriormente, aplicados ao setor público. Quais os limites dessa aplicação e quais as principais diferenças entre a gestão estratégica no setor público e no privado?

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a elaboração de um artigo crítico de uma lauda com os vários artigos críticos de “coluna”, que foram explorados ao longo da disciplina, a exemplo das revistas Veja, Carta Capital, Exame etc., baseando-se na temática da especificidade da gestão estratégica no setor público.

Espera-se que os alunos consigam se posicionar de forma crítica diante das especificidades de gestão no setor público, principalmente no que diz respeito à orientação pública – bem-estar da sociedade – e à orientação privada – bem-estar dos proprietários do empreendimento. Nesse ponto, espera-se que os alunos apontem as principais diferenças, dificuldades e adaptações dos modelos de gestão estratégica no setor público, conforme debatido em fórum.



AULA 10

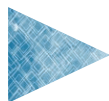
GESTÃO ESTRATÉGICA E BALANCED SCORECARD (BSC) NO SETOR PÚBLICO

Objetivo

Apresentar os conceitos e a aplicação do modelo Balanced Scorecard (BSC) no setor público.

Leituras Sugeridas

1. ERIG, R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; RAIMUNDINI, S. L. Balanced Scorecard na administração pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 1, n. 2, p. 151-174, 2009.
2. FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 1, art. 4, p. 45-57, 2010.
3. GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, RS, v. 10, n. 5, p. 1-29, 2004.
4. GUIMARÃES, J. C. C. C.; TAVARES, M. C. O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua



aplicabilidade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 234-262, 2012.

Todos os textos têm como propósito, além de contextualizar a literatura central sobre o BSC, apresentar sua aplicabilidade em experiências empíricas de planejamento estratégico no setor público.

Leituras Complementares

1. ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. Adaptação de ferramentas gerenciais para gestão no Terceiro Setor: relevância do Balanced Scorecard - uma simulação. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 69-82, 2007.
2. GOMES, R. C.; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, 2009.
3. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
4. Texto de livre escolha do docente..

Fórum

1. A dimensão social no BSC.

Quando o BSC foi originalmente desenvolvido por Kaplan e Norton , não existia a dimensão social. Por que ela foi criada e qual a sua importância para a gestão pública?

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se uma investigação empírica, tomando a internet como veículo de investigação, para identificar municípios que tenham implantado o BSC em sua gestão estratégica. A partir dessa investigação, analisar os documentos disponíveis e responder à questão: como a dimensão social tem sido tratada? Espera-se que os alunos consigam identificar as diferenças de uso do BSC nos setores público e privado e, principalmente, a necessidade de desenvolver a dimensão social no setor público.



AULA 11

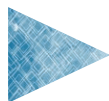
GOVERNANÇA NO SETOR PÚBLICO E REDES

Objetivo

Apresentar conceitos e desenvolver a capacidade de reflexão crítica sobre os modelos de governança e as influências das redes no setor público.

Leituras Sugeridas

1. BALESTRO, M. V.; ANTUNES, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. A. experiência da rede Petro – RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, edição especial, p. 181-202, 2004.
2. OLIVEIRA, A. G.; CARVALHO, H. A.; CORRÊA, D. P. Governança pública e governabilidade: accountability e disclosure possibilitadas pela contabilidade aplicada ao setor público como instrumento de sustentabilidade do Estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 91-104, 2013.
3. PALUDO, A. Governabilidade, governança e accountability. In: _____. **Administração Pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. P. 127-138.
4. SIMIONE, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.



Apresentar os conceitos de governança, governabilidade e redes no setor público, bem como discuti-los à luz de experiências reais na Administração Pública.

Leituras Complementares

1. CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
2. CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 73-90, 2013.
3. KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.
4. PERES, U. D. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.
5. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Principais ameaças à governança e à governabilidade no sistema federalista.

Objetiva-se discutir as principais dificuldades impostas ao gestor público pelos ambientes federalista, republicano, representativo, multipartidário.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se uma pesquisa empírica sobre o federalismo e o ambiente multipartidário. O aluno deve realizar um trabalho, de quatro a oito laudas, sobre as características centrais do federalismo, apontando seus fatores positivos e limitantes.



AULA 12

MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Objetivo

Apresentar os principais conceitos e modelos de avaliação de desempenho aplicados em organizações do setor público

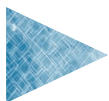
Leituras Sugeridas

1. ANDRIOLO, L. J.; VIEIRA, M. M. F.; MEDEIROS, J. J. Um modelo para análise de desempenho de organizações da administração pública municipal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 20, p. 1-13, 2001.
2. BRASIL. Conceitos: da governança para resultados à mensuração do desempenho. In: _____. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF: SEGES/MPOG, 2009. p. 5.

As duas leituras sugeridas abordam os conceitos centrais de governança e mensuração de desempenho na Administração Pública.

Leituras Complementares

1. PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 14, n. 55, art. 45, p. 149-161, 2009.



2. ROCHA, E. M. P.; SIQUEIRA, L. F.; COSTA, M. M.; GIUDICE, P. F. D. Análise de desempenho de programas estruturadores do Estado de Minas Gerais voltados para a área de ciência, tecnologia de inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 122-144, 2013.
3. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Criando um modelo de desempenho no setor público.

Quais são os elementos centrais de um modelo de desempenho no setor público? Como construí-lo?

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se uma investigação bibliográfico-metodológica em periódicos da área de Administração Pública, principalmente em artigo empírico que enfatize a análise de desempenho no setor público. A partir dessa investigação, o aluno deve fazer uma sumarização crítica e apresentar os principais elementos da técnica ou método de análise de desempenho utilizado. Esse texto deve ter no máximo três laudas.



AULA 13

INDICADORES DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

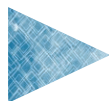
Objetivo

Apresentar os principais indicadores de avaliação de desempenho, a partir do conceito de cadeia de valor aplicado em organizações do setor público.

Leituras Sugeridas

1. BRASIL. Meta modelo para mensuração do desempenho: a cadeia de valor e as seis dimensões do desempenho (6ES). In: _____. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF: SEGES/MPOG. 2009. p. 14.
2. CASTALDELLI JÚNIOR, E.; AQUINO, A. C. Indicadores de desempenho em entidades fiscalizadoras superiores: o caso brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 15-40, 2011.

Estas duas leituras apresentam os principais pontos a serem considerados no processo de compreensão dos elementos que compõem os indicadores de avaliação de desempenho. A segunda leitura apresenta uma experiência empírica, enquanto a primeira é um manual de orientação de criação e implementação desses indicadores no setor público.



Leituras Complementares

1. DIEL, E. H.; DIEL, F. J.; SCHULZ, S. J.; CHIARELLO, T. C.; ROSA, F. S. Desempenho de municípios brasileiros em relação à estratégia de investimento público em educação. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 26, p. 79-107, 2014.
2. LUCENA, W. G. L.; MARCELINO, G. F. Avaliação de desempenho no Ministério de Ciência e Tecnologia: um estudo do Modelo Sink e Tuttle. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 51-70, 2014.
3. SILVA, A. A. P.; FERREIRA, M. A. M.; MONTEIRO, D. A. Desempenho na gestão pública do Programa Bolsa Família sob a perspectiva de análise do Índice de Gestão Descentralizada (IGD). **Desenvolvimento em Questão**, v. 10, n. 21, p. 211-241, 2012.
4. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Indicadores de desempenho: para que servem?

Para que servem os indicadores de desempenho? Quais são os prós e contras do uso dos indicadores de desempenho no setor público?

Espera-se uma discussão sobre os elementos centrais de formação da cadeia de valor na mensuração de desempenho, a partir do uso dos indicadores de desempenho no setor público.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se a elaboração de um texto, de cinco a dez laudas, com base nas leituras da disciplina, conceituando as seis dimensões do desempenho (6ES) sobre diferentes perspectivas. Pretende-se avaliar a capacidade do aluno sintetizar o conteúdo e de apresentar argumentos teóricos baseando-se em textos acadêmicos.



AULA 14

CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

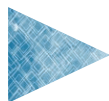
Objetivo

Introduzir os principais procedimentos para a construção de indicadores de desempenho de organizações do setor público.

Leituras Sugeridas

1. BRASIL. Construindo indicadores de desempenho. In: _____. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF: SEGES/MPOG. 2009. p. 40.
2. SILVA, A. A. P.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.; ABRANTES, L. A. Eficiência na alocação de recursos públicos destinados à educação, saúde e habitação em municípios mineiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 15, n. 1, p. 96-114, 2012.

Os textos têm como propósito apresentar os principais aspectos da construção e do uso de indicadores para mensurar o desempenho de organizações do setor público. A primeira leitura evolui a discussão iniciada na aula anterior sobre os diferentes aspectos a serem considerados na análise de desempenho e sobre como criar indicadores pertinentes. A segunda leitura é uma aplicação empírica da análise de desempenho, a partir de indicadores de eficiência, em municípios de uma mesma base territorial.



Leituras Complementares

1. TEIXEIRA, A. B.; MATA, C.; PARDAL, P. N.; TEIXEIRA, N. Avaliação e divulgação de indicadores de desempenho dos municípios portugueses: o caso do distrito de Setúbal. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 147-168, 2013.
2. SANTOS, L. M. D.; GONÇALVES, M. A.; FERREIRA, M. A. M. Performance evaluation of expenditure in primary care: the case of Brazil's southeastern cities. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 21, n. 70, p. 467-488, 2014.
3. Texto de livre escolha do docente.

Fórum

1. Principais cuidados na formulação de indicadores de desempenho.

Sabe-se que a formulação e introdução de indicadores de desempenho é um processo muito sensível e que demanda o envolvimento de diversos setores estratégicos e táticos da organização, visando a minimizar qualquer efeito colateral. Sugere-se uma discussão sobre os principais cuidados a serem tomados ao longo desse processo de criação e implantação de indicadores de desempenho. Espera-se um posicionamento crítico dos alunos baseado no cenário atual e na sua experiência profissional.

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se uma investigação empírica baseada em informações secundárias de artigos e textos acadêmicos acerca dos principais entraves e respectivas soluções no processo de formulação e implementação de indicadores de desempenho no setor público. Sugere-se um texto, de cinco a dez laudas, elaborado a partir das leituras da disciplina e dos demais textos acessados. Pretende-se avaliar a capacidade do aluno de identificar problemas e soluções em processos de construção de indicadores de desempenho.



AULA 15

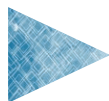
DADOS ABERTOS, TRANSPARÊNCIA E *ACCOUNTABILITY*

Objetivo

Definir e contextualizar os principais elementos de transparência e controle social no setor público.

Leituras Sugeridas

1. MOTTA, F. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.
2. ROCHA, A. C. *Accountability* na Administração Pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 14, n. 2, p. 82-97, 2011.
3. SCHOMMER, P. C.; DAHMER, J.; SPANIOL, E. L. Controle Social no Brasil – Estadocêntrico ou Sociocêntrico? Evidências da 1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social, Consocial. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 6, n. 1, p. 35-47, 2014.
4. FERREIRA, M. A. M.; PEREIRA-SILVA, A. A.; REIS, A. O. Monitoreo de las políticas públicas en Brasil: instrumento de promoción de la transparencia y del accountability u objeto normativo? In: IV CONGRESO INTERNACIONAL



EN GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS GIGAPP-IUIOG, 4., 2013. Madrid. **Anais...** Madrid: [s.n], 2013.

As leituras visam, por meio de diferentes contextos, a discutir o processo de controle social da Administração Pública no Brasil; e têm o propósito de instigar o senso crítico do aluno, além de oferecer-lhe elementos teóricos para a compreensão do assunto. A última leitura trata-se de um estudo de caso premiado em um evento internacional que traz elementos práticos da participação social no Brasil.

Leituras Complementares

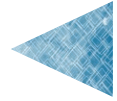
1. FARAH, M. F. S. Administração Pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.
2. GURGEL, C.; JUSTEN, A. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 357-378, 2013.
3. RAUSCH, R. B.; SOARES, M. Controle social na Administração Pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 4, n. 3, p. 23-43, 2010.
4. Texto de livre escolha do docente, por exemplo, transparência na Administração Pública.

O texto, a seguir, extraído da revista *Carta Capital*, discute a questão da transparência no governo a partir de um ponto de vista crítico. Sugere-se que, após sua leitura, o texto seja debatido em fórum.

5. BARROS M.; VELASCO, R. O Estado resiste a ser transparente. **Carta Capital**, São Paulo, 22 maio 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/o-estado-resiste-a-ser-transparente-2221.html>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

Fórum

1. A transparência no setor público: avanços e desafios.



Muito se tem falado sobre transparência no setor público, em especial após a promulgação da lei de acesso à informação. Entretanto, na prática, o cidadão tem pouco acesso às informações públicas. Em sua opinião, quais os progressos observados nesse sentido e o que ainda falta ser realizado?

Verificação de Aprendizagem

Sugere-se uma investigação empírica sobre a qualidade das informações públicas. Trata-se de um diagnóstico, materializado entre cinco e dez laudas, de algum portal de dados abertos do governo em quaisquer dos três níveis da federação (União, Estados, municípios). O diagnóstico deve enfatizar a quantidade e qualidade das informações. Ao final, espera-se uma nota de 0 a 10, seguida de um parecer sobre a transparência, baseando-se nas leituras e no conhecimento adquirido.



REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Salvador, v. 1, p. 77-87, 2007.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na Administração Pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 1-19, 2012.

ANDRIOLO, L. J.; VIEIRA, M. M. F.; MEDEIROS, J. J. Um modelo para análise de desempenho de organizações da Administração Pública municipal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 20, p. 1-13, 2001.

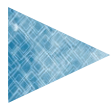
BALESTRO, M. V.; ANTUNES, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. A experiência da rede Petro – RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, edição especial, p. 181-202, 2004.

BERGUE, S. T. Gestão Estratégica e Políticas Públicas: aproximações conceituais possíveis e distanciamentos necessários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 16, n. 2, p. 77-93, 2013.

BOYNE, G. A.; MEIER, K. J. Burdened by Bureaucracy? Determinants of Administrative Intensity in Public Organisations. **International Public Management Journal** [on-line], v. 16, n. 2, p. 307-327, 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Org.). **Balanço da reforma do Estado no Brasil**: a nova gestão pública. Brasília, DF: MP/SEGES, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília, DF: ENAP, 1998.



_____. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 49, n. 1, jan.-mar. 1998.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; GRAU, Nuria C. **O público não-estatal na reforma do estado** (Org.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

CAMPANTE, Rubens Goyatá. Patrimonialismo em Faoro e Weber. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-93, 2003.

CASTALDELLI JÚNIOR, E.; AQUINO, A. C. Indicadores de desempenho em Entidades Fiscalizadoras Superiores: o caso brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 15-40, 2011.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CAVALCANTE, M. C. N.; LUCA, M. M. M. Controladoria como instrumento de Governança no Setor Público. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 73-90, 2013.

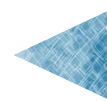
CENEVIVA, Walter. Administração Pública: qualidade. **Folha de São Paulo online**, São Paulo, 14 set. 2013. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidiano/128905-administracao-publica-qualidade.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília, DF]: CAPES: UAB, 2009. 78 p.

COSTA, G. P. C. L.; FREIRE, F. S.; GARTNER, I. R.; CLEMENTE, A. As escolhas públicas orçamentárias federais no PPA 2008-2011: uma análise da perspectiva do modelo principal-agente. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1.089-1.116, 2013.

CRISTO, C. M. P. N. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, ano 54, n. 1, jan.-mar. 2003.

DAGNINO, E.; OLIVERIA, A. J.; PANFICHI (Org.). **A disputa pela construção democrática na América Latina**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2006.



DIEL, E. H.; DIEL, F. J.; SCHULZ, S. J.; CHIARELLO, T. C.; ROSA, F. S. Desempenho de municípios brasileiros em relação à estratégia de investimento público em educação. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 26, p. 79-107, 2014.

DOWNS, A. **Inside bureaucracy**. Prospect Heights (Ill): Waveland Press, 1994.

EGLER, T. T. C. (Org.). **Ciberpolis**: redes no governo da cidade. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2007.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. Adaptação de ferramentas gerenciais para gestão no Terceiro Setor: relevância do Balanced Scorecard - uma simulação. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 69-82, 2007.

ERIG, R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; RAIMUNDINI, S. L. Balanced Scorecard na Administração Pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Porto Alegre. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 1, n. 2, p. 151-174, 2009.

ETKIN, J. **Política, gobierno y gerencia de las organizaciones**. Buenos Aires: Prentice Hall, 2000.

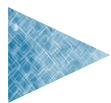
FARAH, M. F. S. Administração Pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.

FERREIRA, M. A. M.; PEREIRA-SILVA, A. A.; REIS, A. O. Monitoreo de las políticas públicas en Brasil: instrumento de promoción de la transparencia y del accountability u objeto normativo? In: IV CONGRESO INTERNACIONAL EN GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS GIGAPP-IUIOG, 4., 2013, Madrid. **Anais...** Madrid: [s.n.], 2013.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS, L. P. S.; GOMES, J. S. O processo de implantação do Balanced Scorecard em uma empresa estatal brasileira: o caso Petrobras. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 1, art. 4, p. 45-57, 2010.

FISCHMANN, A. e ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, M. A. R. **Planejamento e desenvolvimento econômico**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2006.



GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, p. 1-29, 2004.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 87-111, 2005.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 806-826, 2012.

GODOY, Renato. Propagandas de cerveja: a ressaca da Copa. **Carta Capital**, São Paulo/SP, 25 jul. 2014. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/blogs/intervozes/propagandas-de-cerveja-a-ressaca-da-copa-6624.html>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

GOLDSMITH, S. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. São Paulo: UNESP, 2006.

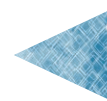
GOMES, R. C.; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the Arthur Bernardes Foundation, Brazil. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, art. 5, p. 354-366, 2009.

GOMES, R. C.; MARTINS, H. F. Tendências e Perspectivas da Administração Pública no Brasil. **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 30-62, 2013.

GUIMARÃES, J. C. C. C.; TAVARES, M. C. O BSC e a administração dos consórcios intermunicipais de saúde: um estudo de caso sobre sua aplicabilidade. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 234-262, 2012.

GURGEL, C.; JUSTEN, A. Controle social e políticas públicas: a experiência dos Conselhos Gestores. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 2, p. 357-378, 2013.

IOSCHOPE, B. E. (Org.). **Desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e terra, 1997.



KEINERT, T. M. M. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2000.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

KLERING, L. R.; PORSE, M. C. S. Em direção a uma Administração Pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 12, n. 25, p. 41-80, 2014.

LIMA, B. O. (Coord.). **La nueva gestión pública**. Madrid: Pearson Educación, 2001.

LISBOA, Marijane Vieira. Burocracia enferrujada. **Folha de São Paulo online**, São Paulo, 4 fev. 2014. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/opinia0/2014/02/1406998-marijane-lisboa-burocracia-enferrujada.shtml>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

LUCENA, W. G. L.; MARCELINO, G. F. Avaliação de desempenho no Ministério de Ciência e Tecnologia: um estudo do modelo Sink e Tuttle. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 51-70, 2014.

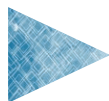
LUEDY, A.; MENDES, V. L. P.; RIBEIRO JÚNIOR, H. Gestão Pública por Resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 19, n. 63, p. 641-659, 2012.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração Pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Europeia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2013.

MOREIRA, L. C.; BRESCIANI, L. P.; VIEIRA, S. T. P.; QUEIROZ, G. C. M. As Parcerias Público-Privada - PPPs no Estado de São Paulo: a contribuição ao processo de descentralização da Administração Pública. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 28, n. 84, p. 33-47, 2012.

MOTTA, F. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.



MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O Estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NETO, Pedro Benedito Maciel. A luta contra o patrimonialismo. **Carta Capital**, São Paulo, 26 out. 2010. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/politica/a-luta-contra-o-patrimonialismo>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

OLIVEIRA, A. G.; CARVALHO, H. A.; CORRÊA, D. P. Governança Pública e Governabilidade: Accountability e Disclosure possibilitadas pela Contabilidade Aplicada ao Setor Público como instrumento de sustentabilidade do Estado. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 7, n. 1, p. 91-104, 2013.

OLIVIERI, Cecília. Os controles políticos sobre a burocracia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 5, p. 1.424, 2011.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 14, n. 55, art. 45, p. 149-161, 2009.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. P. 1-44.

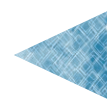
PAULA, A. P. P. Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PECI, A.; FIGALE, J.; OLIVEIRA, F.; BARRAGAT, A.; SOUZA, C. Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1.137-1.162, 2008.

PERES, U. D. Custos de transação e estrutura de governança no setor público. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 24, p. 15-30, 2007.

PINHO, J. A. G. Reforma do Aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 5, n. 12, p. 59-79, 1998.

RAUSCH, R. B.; SOARES, M. Controle social na Administração Pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, DF, v. 4, n. 3, p. 23-43, 2010.



REZENDE, F. C. Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática Brasileira. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n. 21, p. 344-365, jan./jun. 2009.

ROCHA, C. V. Gestão pública municipal e participação democrática no Brasil. **Rev. Sociol. Política**, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 171-185, fev. 2011.

ROCHA, E. M. P.; SIQUEIRA, L. F.; COSTA, M. M.; GIUDICE, P. F. D. Análise de desempenho de programas estruturadores do Estado de Minas Gerais voltados para a área de ciência, tecnologia de inovação. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 122-144, 2013.

SANCHES, O. M. O ciclo orçamentário: uma reavaliação à luz da Constituição de 1988. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 54-76, 1993.

SANCHES, O. M. Processo orçamentário federal: problemas, causas e indicativos de solução. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 122-156, 1995.

SANTOS, J. L. D.; KELM, M. L.; ABREU, A. F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 59-69, 2001

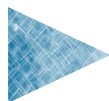
SARAVIA, E. J. Administração Pública e administração de empresas: quem inspira a quem? **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, art. 2, p. 1-8, 2010.

SCHOMMER, P. C.; DAHMER, J.; SPANIOL, E. L. Controle Social no Brasil – Estado-cêntrico ou Sociocêntrico? Evidências da 1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social, Consocial. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 6, n. 1, p. 35-47, 2014.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar.-abr., 2009.

SEGES/MPOG. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília, DF: SEGES/MPOG. 2009.

SILVA NETO, J. M.; RIBEIRO, R. P.; LEITE, H. C. T. Avaliação de variáveis restritivas à qualidade na execução do programa nacional de alimentação escolar com inserção à gestão estratégica de recursos públicos. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Madrid, v. 9, n. 1, p. 76-89, 2010.



SILVA, A. A. P.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.; ABRANTES, L. A. Eficiência na alocação de recursos públicos destinados à educação, saúde e habitação em municípios mineiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, DF, v. 15, n. 1, p. 96-114, 2012.

SILVA, A. A. P.; FERREIRA, M. A. M.; MONTEIRO, D. A. Desempenho na gestão pública do Programa Bolsa Família sob a perspectiva de análise do Índice de Gestão Descentralizada (IGD). **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, v. 10, n. 21, p. 211-241, 2012.

SILVA, V. C.; AMORIM, I. T. Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei Orçamentária Anual, Orçamento Participativo e Programa de Metas: instrumentos complementares ou conflitantes? **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, Brasília, DF, v. 3, n. 1, p. 431-452, 2012.

SIMIONE, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 3, p. 551-570, 2014.

TEIXEIRA, A. B.; MATA, C.; PARDAL, P. N.; TEIXEIRA, N. Avaliação e divulgação de indicadores de desempenho dos municípios portugueses: o caso do distrito de Setúbal. **Revista Universo Contábil**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 147-168, 2013.

TINOCO, D. D. S. A influência do Novo Gerencialismo Público na política de educação superior. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, Natal, v. 10, n. 2, p. 4-15, 2013.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

TROSA, S. **Gestão pública por resultados**: quando o Estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

VASCONCELOS, R. D.; FERREIRA JÚNIOR, S.; NOGUEIRA JÚNIOR, R. P. A dinâmica da execução orçamentária federal do Brasil sob a ótica dos ciclos políticos eleitorais, 1985-2010. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 3, p. 325-354, 2013.

WILSON, J. Q. **Bureaucracy**: what government agencies do and why they do it? Jackson, TN: Basic Books, 1989.

**ESTE GUIA COMPÕE O MATERIAL DIDÁTICO DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL.**

Realização:



Ministério da
Educação



Parceria:

