

# GESTÃO EM FOCO



## INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Unidade 1 - Gestão Pública:  
Princípios e Fundamentos



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO





**GOVERNADOR DO ESTADO DO PARANÁ**

Carlos Alberto Richa

**SECRETÁRIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO**

Ana Seres Trento Comin

**DIRETOR GERAL**

Edmundo Rodrigues da Veiga Neto

**SUPERINTENDENTE DE EDUCAÇÃO (SUED)**

Ines Carnieletto

**CHEFE DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS E TECNOLOGIAS  
EDUCACIONAIS (DPTE)**

Eziquiel Menta

**COORDENADORA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E WEB (CEAD WEB)**

Monica Bernardes de Castro Schreiber

## **PRODUÇÃO DE CONTEÚDO E *DESIGN* PEDAGÓGICO**

Coordenação de Educação a Distância e *Web* (CEaD *Web*)

Cristiane Rodrigues de Jesus

Elisandra Angrewski

Monica Bernardes de Castro Schreiber

Simone Sinara de Souza

Suelen Fernanda Machado

## **REVISÃO TEXTUAL**

Coordenação de Educação a Distância e *Web* (CEaD *Web*)

Dayane Cardoso Mendes da Silva

Helen Jossania Goltz da Paixão

Tatiane Valéria Rogério de Carvalho

## **PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO**

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Carina Skura Ribeiro

Fernanda Serrer

Joise Lilian Nascimento

## **ILUSTRAÇÕES**

Coordenação de Produção Multimídia (CPM)

Edney Ricardo Cavichioli

Jocelin José Vianna da Silva

Leandro Alves de Almeida

Will Stopinski

## **LEITURA CRÍTICA E SUGESTÕES**

Claudia Cristina Muller (DPTE)

Eziquiel Menta (DPTE)

Gilian Cristina Barros (DPTE)

Ivete Kolenetz Krawczyk (Diretora escolar)

Marcos Afonso Zanon (CEaD *Web*)

Maria Isabel Leprevost Brandão Daldin (DPTE)

Naterci de Souza Schiavinato (Diretora escolar)

Neide Célia Perfeito (Gestão Escolar NRE AMN)

## **COLABORAÇÃO**

Eduardo Augusto Salomão Cambi (Promotor de Justiça MP/PR)

Elizete Alves (Ouvidoria)

Elza Camargo Rocha(NRE AM/Sul)

Cristiane Prendin (GRHS)

Murillo José Digiácomo (Procurador de Justiça MP/PR)

Rosalina de Fátima F. da Rosa Pinto (CDE)

Thais Cardoso Pinheiro Fernandes (NRE AM/Sul)

Vania Mara Pereira Eckermann (NRE AM/Sul)

**2018**

**Atualizado**



Este trabalho está licenciado com uma Licença

**Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - Compartilha - Igual 4.0 Internacional.**

# GESTÃO EM FOCO



## MÓDULO 4: INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Este módulo tem como objetivo orientar os diretores escolares quanto aos princípios, aos fundamentos, à identificação do perfil do gestor público e à aplicação da gestão pública na gestão da escola pública paranaense. Ele é composto por quatro unidades:

### Unidade 1 Gestão Pública: Princípios e Fundamentos

**Objetivo:**  
Reconhecer os conceitos, fundamentos, e bases legais que dizem respeito à gestão em organizações públicas.

### Unidade 2 O Perfil do Gestor Público

**Objetivo:**  
Desenvolver algumas das competências e atitudes desejáveis para o perfil e atuação do gestor em organizações públicas.

### Unidade 3 O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Administrativas

**Objetivos:**  
Identificar as atribuições da direção na gestão administrativa da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.

### Unidade 4 O Diretor Escolar enquanto Gestor Público: Questões Pedagógicas

**Objetivo:**  
Identificar as atribuições da direção na gestão pedagógica da escola, bem como refletir sobre a importância de conhecer e seguir as orientações específicas da Secretaria de Estado da Educação do Paraná (Seed-PR) e a legislação vigente.



## **SUMÁRIO**

<u>APRESENTAÇÃO.....</u>	<u>8</u>
<u>1 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO PÚBLICA.....</u>	<u>9</u>
<u>1.1 Administração Pública: Como Tudo Começou.....</u>	<u>9</u>
<u>1.2 Modelos de Administração Pública: A Evolução do Termo Para Gestão Pública.....</u>	<u>10</u>
<u>1.2.1 Administração pública patrimonialista.....</u>	<u>10</u>
<u>1.2.2 Administração pública burocrática.....</u>	<u>10</u>
<u>1.2.3 Administração pública gerencial.....</u>	<u>11</u>
<u>2 A GESTÃO PÚBLICA E SEUS PROCESSOS FUNDAMENTAIS.....</u>	<u>11</u>
<u>2.1 Planejamento.....</u>	<u>14</u>
<u>2.1.1 Plano Plurianual (PPA).....</u>	<u>14</u>
<u>2.1.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO).....</u>	<u>14</u>
<u>2.1.3 Lei Orçamentária Anual (LOA).....</u>	<u>15</u>
<u>2.2 Organização.....</u>	<u>16</u>
<u>2.2.1 Como as organizações podem ser divididas.....</u>	<u>17</u>
<u>2.3 Direção.....</u>	<u>18</u>
<u>2.4 Controle.....</u>	<u>18</u>
<u>3 PRINCÍPIOS APLICADOS À GESTÃO PÚBLICA.....</u>	<u>19</u>
<u>3.1 Princípios Constitucionais.....</u>	<u>19</u>
<u>3.1.1 Princípio da legalidade.....</u>	<u>19</u>
<u>3.1.2 Princípio da impessoalidade.....</u>	<u>21</u>
<u>3.1.3 Princípio da moralidade.....</u>	<u>21</u>
<u>3.1.4 Princípio da publicidade.....</u>	<u>21</u>
<u>3.1.5 Princípio da eficiência.....</u>	<u>22</u>
<u>3.2 Supraprincípios .....</u>	<u>22</u>
<u>3.2.1 Princípio da supremacia do interesse público.....</u>	<u>22</u>
<u>3.2.2 Princípio da indisponibilidade do interesse público.....</u>	<u>23</u>
<u>4 SÍNTESE DA UNIDADE.....</u>	<u>25</u>
<u>5 REFERÊNCIAS CONSULTADAS.....</u>	<u>26</u>



## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

### Prezada direção,

Neste momento inicia-se um novo desafio: o de atuar como gestor público. Ansiedade e dúvidas fazem parte dessa nova fase, pois agora é preciso responder por uma instituição pública de ensino e adquirir conhecimentos além dos estudados na formação docente inicial. É importante lembrar que algumas ações do cotidiano escolar não se restringem à função meramente burocrática e, sim, em estabelecer um relacionamento entre meios e fins para superação de problemas educacionais e administrativos.

Diante disso, o modo de administrar é considerado um fator importante para a atividade humana. Cada pessoa procura administrar sua vida de maneira eficiente e eficaz para superar desafios e alcançar os objetivos almejados. Na administração pública não é diferente. Ela está em constante transformação, porém o foco deixa de ser pessoal e passa a ser de interesse público, e a pessoa responsável em fazer valer esse foco é o gestor público, que deve estar preparado para este desafio.

Diante dessas informações, é natural que a pessoa, ao se tornar um gestor público, apresente alguns questionamentos, tais como: em que consiste a gestão pública? O que diferencia uma organização pública de uma organização privada? Quais os princípios e fundamentos que regem a gestão pública?

Embora pareça que não interfiram no trabalho cotidiano de um gestor público, estes e outros prováveis questionamentos podem auxiliar o gestor em seu compromisso profissional, que é o de ser articulador, direcionador e líder da construção do desenvolvimento, buscando constantemente a qualidade de vida para a população.

Assim, ao final desta unidade, espera-se que a direção escolar (diretor e diretor auxiliar) conheça ou se atualize sobre os princípios e fundamentos que regem a gestão pública no que se refere ao conceito, aos objetivos, aos níveis de organização e aos aspectos gerais e legais do direito administrativo inerente à administração pública, os quais devem embasar a atuação enquanto gestor público.





## 1 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO PÚBLICA

Neste primeiro momento é importante conhecer a origem da palavra administração, pois ao resgatar a origem de uma palavra, é mais fácil entender seu significado e o sentido daquilo que ela possa expressar. Ela deriva do *latim ad* (direção ou tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que desenvolve uma função sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro.

Administração, portanto, refere-se ao “conjunto de normas e funções que disciplinam os elementos de produção, submetem a produtividade a um controle de qualidade,

organizam a estrutura e o funcionamento de um estabelecimento” (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2009, p. 51). Neste sentido, o ato de administrar significa planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar organizações e/ou tarefas, tendo como objetivo alcançar metas definidas por empresas, sejam públicas, privadas ou outras.

Em todos os países, qualquer que seja sua forma de governo ou organização política, existe uma administração pública. É ela que permite aos governantes cumprir as funções básicas do governo, de forma a tratar o bem público da melhor maneira possível.

### 1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: COMO TUDO COMEÇOU

Segundo Prestes (2013) a administração pública começou a se organizar nos séculos XVIII e XIX, época que imperava o Estado Absolutista o qual detinha o poder centralizado e autoritário. A administração pública, portanto, não tinha ainda princípios constitucionais próprios como há hoje; haviam poucas obras e regras que dariam início aos atuais conceitos de direitos constitucionais e administrativos.

Ao serem instaurados o Estado de Direito, o Direito Constitucional e os ramos de direito público, é que o Direito Administrativo começou a se formar a partir da separação dos poderes do Estado e com o princípio da legalidade que, segundo a mesma autora, oferece mais segurança aos direitos do povo nas relações-públicas.

Vale ressaltar que os três poderes são instituições permanentes do Estado com funções e atribuições que devem ser harmônicas e independentes entre si. São eles:

- **Poder Legislativo:** tem as funções de criar as leis que regem a vida social e fiscalizar as ações do Poder Executivo.
- **Poder Executivo:** é responsável em colocar em prática as leis criadas pelo Poder Legislativo e administrar o bem público por meio da gestão de ações e recursos, visando atingir os objetivos propostos.
- **Poder Judiciário:** é o poder responsável em julgar os conflitos que possam surgir no país e aplicar as leis elaboradas pelo Poder Legislativo, de forma isenta e imparcial.



Baseando-se na descrição dos três poderes do Estado, em qual deles o diretor e o diretor auxiliar atuam?

## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

Tecidas as considerações sobre a noção de administração pública, serão apresentados os modelos de administração pública desenvolvidos no Brasil e o surgimento do termo gestão pública.

### 1.2 MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: A EVOLUÇÃO DO TERMO PARA GESTÃO PÚBLICA

A administração pública, ao longo da história, tem aperfeiçoado os serviços prestados pelo Estado à população, de acordo com novas situações, deficiências e necessidades, buscando sempre o melhor para a sociedade.

#### 1.2.1 Administração pública patrimonialista

No modelo patrimonialista, os governantes consideravam o Estado como seu patrimônio e os governados deveriam trabalhar para satisfazer as necessidades do Estado. Como consequência desse pensamento, havia uma total confusão entre o que era público e o que era privado. Os servidores públicos eram indicados pelos governantes, o que acarretava a troca de favores, o clientelismo, o nepotismo e a corrupção. Esse modelo de administração

Durante esse processo de aperfeiçoamento, a administração pública foi representada por três fases: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial, que serão abordadas a seguir.

pública vigorou no Brasil desde o período colonial estendendo-se até a década de 1930.

A partir do século XIX, com o crescimento do pensamento capitalista, no qual é primordial a distinção entre Estado, mercado e sociedade, sendo a sociedade a controladora do Estado, o modelo patrimonialista tornou-se ineficiente e inaceitável, abrindo espaço para o surgimento de um novo modelo: o burocrático.

#### 1.2.2 Administração pública burocrática

Nesse modelo de administração, que teve início no Brasil a partir de 1936, houve a separação do que era público e do que era privado. O Estado assumiu a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo que permeavam o modelo patrimonialista. Surgiu, então, a hierarquia funcional e a ideia de carreira pública e profissionalização do servidor. Foram criadas normas e regras, havendo um controle rígido e prévio em todos os processos, como na

contratação de servidores e nas contratações de produtos e serviços, visando à máxima eficiência no atendimento da população. Entretanto, os esforços de afastar da administração os vícios, fraudes e corrupção vividos no modelo patrimonialista, através de controles excessivos dos procedimentos e atos administrativos, não corresponderam ao esperado, ou seja, não trouxeram rapidez, qualidade e custo baixo para os serviços prestados ao público. Em vez disso, a administração pública tornou-se rígida,

engessada e pouco eficiente. Devido a isso, o modelo burocrático, por não atender aos anseios sociais, teve curta duração no Brasil, sendo substituído pelo modelo gerencial.

### 1.2.3 Administração pública gerencial

Este modelo de administração, presente no Brasil a partir da última década do século XX, apresenta como objetivo central a flexibilidade no mecanismo de controle dos procedimentos e atos administrativos, concentrando-se na eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e na redução de custos, suprimindo, assim, as carências do modelo burocrático. Além disso, o modelo gerencial propõe mudanças nas estruturas organizacionais, tornando essenciais a descentralização dos serviços públicos e a redução dos níveis hierárquicos. Os resultados da ação do Estado estão voltados ao atendimento das necessidades do cidadão (REK, 2015).

A partir do modelo gerencial, verificou-se a necessidade de uma nova administração eficaz, eficiente, transparente, democrática e participativa, focada no planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, e que permita a presença da sociedade em debates públicos, visando garantir que se façam valer os direitos da coletividade. A essa nova administração pública deu-se o nome de **gestão pública**. ▶

## 2 A GESTÃO PÚBLICA E SEUS PROCESSOS FUNDAMENTAIS

A partir do exposto, foi possível entender que um dos objetivos da gestão pública é atingir resultados positivos no que tange à prestação de serviços à população.

Para que a gestão pública possa atingir os resultados positivos que almeja, isto é, eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, é necessário que haja uma integração entre as quatro funções ou processos fundamentais que a compõem: planejamento, organização, execução e controle, conforme demonstra a figura a seguir.



#### Acesse:

Accesse os modelos de administração pública no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>



#### Anotações

---

---

---

---

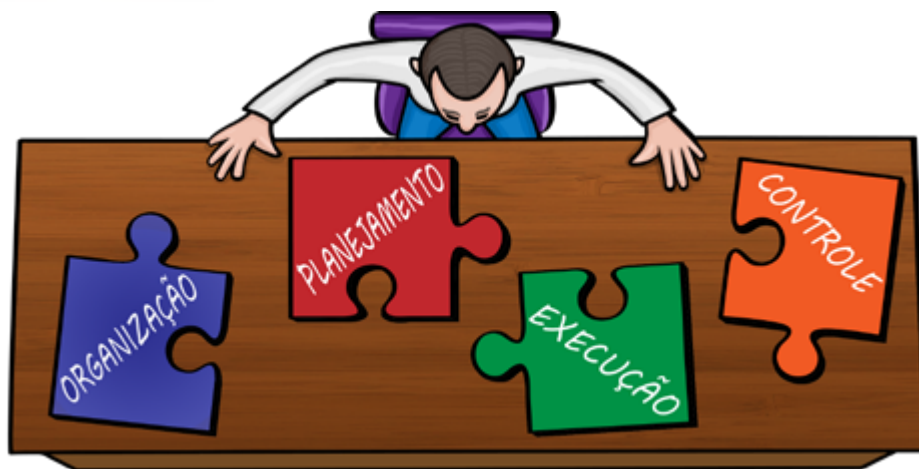
---

---

---

---

## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS



A partir do planejamento que define os objetivos e recursos a serem gastos, ocorre a organização, que determina a disposição dos recursos em uma estrutura; a direção, que orienta a realização do que foi planejado; e o controle, que verifica os resultados obtidos.

### 2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é considerado a principal função da administração, tanto que está presente em toda legislação que rege a gestão pública. O parágrafo 1.º do Art. 1.º, da [Lei Complementar Federal n.º 101/2000](#), estabelece que “[...] a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas [...]”. Neste sentido, pode-se afirmar que o planejamento corresponde, entre outros conceitos, a definição de metas, objetivos e recursos que possibilitem a identificação de desvios e a correção desses, em tempo hábil, para melhor atingir os resultados previstos.

O planejamento é uma ferramenta indispensável e necessária para a realização e concretização dos objetivos propostos e uma das melhores

maneiras de se introduzir deliberadamente mudanças e inovações dentro de uma organização.

Serão apresentados, com maiores detalhes, cada um dos quatro processos fundamentais da gestão pública.

No âmbito escolar, o planejamento é uma ferramenta não somente gerencial, mas também pedagógica. Ele proporciona a sensibilidade para identificar, ao longo do tempo, ações necessárias à gestão escolar, à prática pedagógica, à avaliação, ao acesso, permanência e sucesso escolar, ao ambiente educativo e à formação continuada, dimensões estas que precisam ser planejadas.

Vale ressaltar que o planejamento, além de determinar previamente o que se deve e como fazer, é um processo permanente e contínuo, que exige integração e melhorias nos conceitos e procedimentos a serem adotados, e deve ter o apoio incondicional dos representantes que coordenam a organização.



## *“Enquanto isso, na escola...”*

### **Situação:**

O diretor de uma escola estadual recebeu a primeira parcela do recurso financeiro destinado à execução de despesas com materiais de consumo do ano vigente, através do Programa Fundo Rotativo. Foi até o mercado mais próximo e utilizou todo o recurso em material de expediente. Na semana seguinte, a agente educacional I avisa que os materiais de limpeza haviam acabado e que as salas de aula estavam com as lâmpadas queimadas e a merendeira informa que o botijão de gás estava no fim.

**Como você avalia a atuação desse diretor no que diz respeito à utilização do recurso financeiro liberado à escola? Que processo fundamental da gestão pública ele deixou de realizar que comprometeu o desenvolvimento das atividades na escola?**

### **Reflexão:**

A liberação de recursos financeiros através do programa Fundo Rotativo tem como objetivo atender às necessidades de caráter administrativo e pedagógico das escolas públicas do Paraná. Ao receber esses recursos, o gestor deve realizar um levantamento das prioridades, junto aos segmentos da escola, e reunir-se com representantes da comunidade escolar para discutir e decidir como os recursos serão utilizados, a fim de atender as demandas da escola.





## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS



### Acesse:

Para ter acesso a esses três e a outros instrumentos legais do estado do Paraná, acesse a página da Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral, disponível em <http://www.planejamento.pr.gov.br/>, no menu Planejamento e Orçamento.



### Anotações

Vale destacar que além da Lei Complementar Federal n.º 101/2000, o Art. 165 da Constituição Federal estabelece as leis que regulamentam o planejamento e o orçamento dos entes públicos federal, estaduais e municipais: o **Plano Plurianual (PPA)**; a **Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)**; e a **Lei Orçamentária Anual (LOA)**. Ainda de acordo com a Constituição Federal, além da União, todos os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem ter seus próprios PPAs, LDOs e LOAs. ◀

No âmbito de cada ente federado, essas leis constituem etapas distintas, porém integradas, de forma que permitam um planejamento estrutural das ações governamentais.

Serão apresentadas, a seguir, informações relevantes sobre os instrumentos legais do planejamento.

### 2.1.1 Plano Plurianual (PPA)

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento de governo que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, os objetivos e as metas da gestão pública para as despesas de capital e outras dela decorrentes. Retrata, em visão macro, as intenções do gestor público para um período de quatro anos, podendo ser revisado, durante sua vigência, por meio de inclusão, exclusão e alteração de programas.

Assim, nenhum investimento cuja execução ultrapasse um exercício financeiro, poderá ser iniciado sem prévia inclusão no PPA, ou sem lei que autorize a inclusão, sob pena de crime de responsabilidade. O papel do PPA, portanto, é implementar o necessário elo entre o planejamento de longo prazo e os orçamentos anuais.

Este instrumento é elaborado no primeiro ano de governo e entra em vigor no segundo ano. A partir daí, tem sua vigência até o primeiro ano do mandato seguinte, pois a ideia é manter a continuidade dos programas até o início do próximo mandato. O PPA deve ser enviado pelo Executivo ao Legislativo até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício, ou seja, até 31 de agosto. A devolução ao Executivo deve ser feita até o encerramento do segundo período da sessão legislativa (22 de dezembro) do exercício em que foi encaminhado.

### 2.1.2 Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)

A Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) compreende as metas e prioridades da gestão pública, incluindo as despesas de capital para o exercício

financeiro subsequente. É um instrumento que orienta a lei orçamentária anual (LOA), que dispõe sobre as alterações na legislação tributária e que estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

Vale destacar que o Art. 169 da Constituição Federal determina que “a despesa com pessoal ativo e inativo da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios não poderá exceder os limites estabelecidos em lei complementar”.

A lei complementar aqui referida é a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que vale tanto para a União como para os entes federados.

Além disso, o mesmo Art. 169, relata em seu parágrafo 1.º:

a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração, a criação de cargos, empregos ou funções ou alteração de estrutura de carreira, bem como a admissão ou contratação de pessoal, a qualquer título, pelos órgãos e entidades da administração direta ou indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo poder público, só poderão ser feitas:

I – se houver prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal e aos acréscimos dela decorrentes;

II – Se houver autorização específica na lei de diretrizes orçamentárias, ressalvadas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

O prazo para encaminhamento da LDO ao Legislativo é de oito meses e meio antes do encerramento do exercício financeiro (15 de abril). A aprovação deste instrumento pelo Legislativo deve ocorrer até a última sessão ordinária antes do recesso parlamentar de julho, quando o projeto de lei retornará ao Executivo para a sanção ou veto. Caso o projeto de LDO não seja aprovado até então, os parlamentares não podem entrar em recesso.

### **2.1.3 Lei Orçamentária Anual (LOA)**

Para melhor compreender a Lei Orçamentária Anual (LOA), é importante recorrer a dois conceitos de orçamento público.

Segundo Baleeiro (*apud* HARADA, 2004, p. 78), nos países democráticos,

o orçamento público é o ato pelo qual o Poder Executivo prevê e o Poder Legislativo autoriza, por certo período de tempo, a execução das despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei.

## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS



Conheça os prazos de encaminhamento e de votação pelos Deputados, desses três orçamentos legais do estado do Paraná, no *Manual Técnico de Orçamento de 2016*, disponível em Materiais Complementares desta unidade.

### Anotações

De acordo com Abrúcio e Loureiro (2004, p. 21),

o orçamento é um instrumento fundamental de governo, é seu principal documento de políticas públicas. Através dele os governantes selecionam prioridades, decidindo como gastar os recursos extraídos da sociedade e como distribuí-los entre diferentes grupos sociais, conforme seu peso ou força política. Portanto, nas decisões orçamentárias os problemas centrais de uma ordem democrática como representação e accountability estão presentes.

A LOA é um instrumento que expressa a alocação de recursos públicos para o período de um ano, sendo operacionalizada por meio de diversas ações. É o orçamento propriamente dito, compatibilizado com o PPA. Nela encontram-se as escolhas no momento da elaboração dos instrumentos de planejamento e orçamento e quais setores serão mais beneficiados, de acordo com as ideias dominantes dos governantes daquele momento. Assim, as despesas executadas pelos diversos órgãos públicos não podem ser desviadas do que está autorizado na LOA, tampouco podem conflitar com o interesse público.

O projeto da LOA deverá ser encaminhado ao Legislativo quatro meses antes do término do exercício financeiro (31 de agosto), e devolvido ao executivo até o encerramento da sessão legislativa (em dezembro) do exercício de sua elaboração. ◀

A finalidade da LOA é, portanto, a concretização dos objetivos e metas estabelecidos no PPA. É o cumprimento ano a ano das etapas do PPA, em consonância com o que foi estabelecido na LDO. Orientada pelas diretrizes, pelos objetivos e pelas metas do PPA, a LOA compreende as ações a serem executadas, seguindo as metas e prioridades estabelecidas na LDO.

## 2.2 ORGANIZAÇÃO

A organização consiste em uma associação de pessoas com divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades que permita a tomada de decisões para atingir satisfatoriamente os objetivos propostos voltados aos interesses da sociedade. Para medir o trabalho de uma organização, é comum utilizar as palavras eficácia e eficiência.

Assim, pode-se afirmar que uma organização é eficaz, quanto maior for o grau de realização de seus objetivos e, eficiente, quanto maior for o grau de produtividade na utilização dos recursos disponíveis.▶

### 2.2.1 Como as organizações podem ser divididas

As organizações podem ser divididas em pública, privada, mista e não governamental.

A **organização pública** é mantida pelo poder público, isto é, por qualquer nível de governo (federal, estadual ou municipal), e visa às necessidades e o bem-estar do público. Ela é denominada de “primeiro setor” por ser responsável pelas questões sociais, e é dividida em direta e indireta.

**a) Organização pública direta:** é a organização formada por serviços que estão totalmente integrados e relacionados ao âmbito federal, estadual ou municipal. Esta organização é representada pela União (governo federal), governos estaduais, prefeituras, câmaras legislativas, judiciário federal e estadual, e possui uma hierarquia organizacional com relações de subordinação e coordenação.

**b) Organização pública indireta:** é a organização caracterizada como serviço público ou de interesse público, que foi criada ou autorizada por lei, devido ao aumento da atuação do Estado, pela qual as atividades serão cumpridas por outras pessoas jurídicas para proporcionar a concretização dos fins administrativos do Estado. Essa organização se constitui de autarquias, fundações públicas, empresas públicas e também sociedades de economia mista. Na organização pública indireta não existe hierarquia organizacional e, sim, vinculação à organização pública direta que exerce controle ou supervisão à indireta em relação ao cumprimento da sua finalidade específica em lei. É possível citar, como exemplo, as instituições de ensino que são Pessoas Jurídicas de Direito Público, criadas por lei para o fim específico de desempenhar serviços públicos educacionais, tendo por base o fim social de interesse comum.

A **organização privada** é aquela mantida por pessoas, sócias da organização, em que um grupo exerce os direitos e benefícios de



#### Acesse:

Conheça alguns exemplos sobre o conceito de eficácia, eficiência e efetividade, assistindo ao vídeo “Você é eficiente ou eficaz?”, disponível em [https://www.youtube.com/watch?v=v\\_zN\\_WejPO4](https://www.youtube.com/watch?v=v_zN_WejPO4)



#### Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

propriedade em favor próprio. É denominada de “segundo setor”, pois é responsável pelas questões individuais. Já a **organização mista** apresenta os esforços públicos combinados com os privados.

As **organizações não governamentais** (ONGs) correspondem às organizações formadas pela sociedade civil, que podem ter ou não fins lucrativos. A organização sem fim lucrativo tem como missão a resolução de problemas da sociedade, sejam eles de caráter econômico, racial ou ambiental, além da reivindicação de direitos, melhoria

e fiscalização do poder público. Este tipo de organização recebe a denominação de “terceiro setor”, por ter como objetivo gerar serviços de caráter público. Pode-se citar como exemplo de organização sem fins lucrativos as associações de moradores (MOROZINI; MOROZINI, 2014).

Portanto, a organização como função administrativa é responsável pela divisão do trabalho, designando e agrupando as atividades em órgãos e cargos, e proporcionando os meios de autoridade e de responsabilidade, a fim de implementar o que foi estabelecido no planejamento para alcançar os resultados propostos.

### 2.3 DIREÇÃO

A função direção, também chamada de execução ou liderança, tem a finalidade de designar pessoas e coordenar esforços, orientando, liderando e motivando para a execução do planejamento.

Por envolver pessoas e grupos é considerada a função de maior flexibilidade na gestão pública, pois precisa saber como e quando orientar os envolvidos para alcançar o que foi planejado e organizado.

### 2.4 CONTROLE

Apesar de o controle ser apresentado como a quarta função administrativa, na verdade ele acompanha todas as demais etapas do processo administrativo: o planejamento, a organização e a direção, e tem como finalidade assegurar que estas etapas se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.

O controle tem como tarefa verificar se as ações estão sendo feitas de acordo com o que foi planejado, organizado e com as ordens

dadas, identificando erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição. É a partir do controle que se inicia o processo de redesenhar o planejamento e, a partir deste, as demais funções.

Agora que já foram mostrados os fundamentos da gestão pública, serão apresentados os princípios que regem estes fundamentos para garantir a qualidade e transparência dos serviços prestados à sociedade.



### **3 PRINCÍPIOS APLICADOS À GESTÃO PÚBLICA**

Quando se fala em princípios na gestão pública, remete-se ao conceito de servir de fundamento, isto é, dar solidez, disciplina e clareza de objetivos a um sistema. Na gestão pública são aplicados vários princípios. Para este momento, serão discutidos os princípios constitucionais e os supraprincípios, pois são os pilares para a atuação do gestor público.

#### **3.1 PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS**

A Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37, determina que a administração pública direta ou indireta, de qualquer dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, obedecerá a cinco princípios: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Estes princípios se constituem mutuamente e fornecem as diretrizes situadas no sistema que devem ser seguidas por todos os aplicadores das leis. Na sequência, serão apresentados cada um dos cinco princípios.

##### **3.1.1 Princípio da legalidade**

De acordo com o princípio da legalidade, definido no Art. 5.º, inciso II, da Constituição Federal de 1988, “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei”. Entende-se que qualquer ação do Estado ou da pessoa enquanto gestor público necessita estar previsto em lei, isto é, deve agir quando, como e da forma que a lei determina.

O princípio da legalidade difere as ações de um cidadão comum, que pode fazer tudo o que a lei não proíbe, do gestor público, que só pode fazer o que a lei determina ou autoriza.

Neste sentido, o ato administrativo praticado pelo agente público sem a observância da legalidade torna o ato nulo de pleno direito, tendo em vista a presença de um vício irremediável em sua estrutura, chamado de ilegalidade.

#### **Anotações**



#### **Acesse:**

Conheça as peculiaridades do princípio da legalidade, assistindo ao vídeo “Princípio da Legalidade x Gestão de Pessoas”, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=bAjq3eYMPeM>



## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

### *“Enquanto isso, na escola...”*

#### **Situação:**

Uma escola de informática entrou em contato com a direção de uma determinada escola pública estadual, oferecendo um curso aos alunos. Foram ofertadas quatro aulas experimentais que aconteceriam aos sábados nas dependências da escola. Para participar das aulas, os alunos deveriam pagar pelo material produzido pela escola de informática, que também tinha como objetivo a divulgação deste curso e de outros que ofertava. Em contrapartida, a escola de informática utilizaria as dependências da escola pública, bem como o laboratório de informática e os equipamentos disponíveis. O diretor autorizou as aulas experimentais, considerando a importância deste conhecimento para seus alunos.

**Levando em consideração o princípio da legalidade, você considera correta a atitude do diretor?**

#### **Reflexão:**

Apesar de não ter custo efetivo aos alunos, como matrícula e mensalidades, a cobrança do material e o uso das dependências da escola, bem como do laboratório de informática, visando ao lucro de uma instituição privada, é considerada uma ação ilegal de acordo com o princípio da legalidade que rege a administração pública. Além disso, cabe à direção escolar analisar o desenvolvimento de atividades extracurriculares, seja no contraturno ou finais de semana, considerando se as mesmas estão contempladas no Projeto Político-Pedagógico da escola, integradas ao currículo escolar e se respondem aos encaminhamentos orientados pela Secretaria Estadual de Educação.



### 3.1.2 Princípio da impessoalidade

De acordo com o princípio da impessoalidade, qualquer gestor público, eleito, concursado ou indicado, está ocupando um posto para servir aos interesses do povo. Assim, seus atos obrigatoriamente deverão ter como finalidade o interesse público, atingindo o bem da coletividade e não sua vontade pessoal; isto é, seus atos devem ser impessoais.▶

### 3.1.3 Princípio da moralidade

Segundo o Art. 37, § 4º, da Constituição Federal de 1988, é necessário que, além de legal, o ato administrativo seja aceitável do ponto de vista ético-moral. Esse princípio corresponde à aplicação de regras de correta administração regida pela ética, em perfeita conjugação com a lei, para resguardar o interesse público.

Obedecendo a esse princípio, o gestor público, além de seguir o que a lei determina, deve pautar sua conduta na moral comum, separando o bem do mal, o legal do ilegal, o justo do injusto, o conveniente do inconveniente, além do honesto do desonesto, fazendo o que for melhor e mais útil ao interesse público.▶

### 3.1.4 Princípio da publicidade

De acordo com o princípio da publicidade, a gestão pública deve divulgar os atos praticados, por meio das mídias, para que possam ser reconhecidos pelos órgãos estatais competentes e por toda a sociedade. Este acesso à informação está previsto no inciso XXXIII do Art. 5 da Constituição Federal de 1988, que afirma:

todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

Neste sentido, toda informação produzida, guardada, organizada ou gerenciada pelo Estado é pública e deve estar acessível à população de forma legal, isto é, sem propaganda pessoal, garantindo assim um



**Acesse:**

Para compreender melhor o princípio da impessoalidade, assista à entrevista do professor Florivaldo Dutra de Araújo, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=p2ne6ZZyMTc>



Assista à entrevista do professor Marcio Cammarozano sobre os princípios da legalidade, moralidade e probidade, disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=yqooNxBQ8UQ>





## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS



### Acesse:

Conheça alguns exemplos do princípio da publicidade, assistindo ao vídeo “AGU explica – Princípio da Publicidade”, disponível em

<https://www.youtube.com/watch?v=DuuApc8UzTY>



Para ter acesso às informações do Poder Executivo Estadual, acesse o “Portal da Transparência”, disponível em:

<http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/home?windowId=bd0>



Para entender como o princípio da eficiência influencia na gestão de pessoas e no cotidiano do gestor público, assista à entrevista com o professor Carlos Ari Sundfeld, disponível em

<https://www.youtube.com/watch?v=7BxDLSaSDRU>



verdadeiro controle social. Não é por acaso que a Lei n.º 12.527/11, de 18 de novembro de 2011 – Lei da Transparência –, regulamentada para o Poder Executivo pelo Decreto n.º 7.724/12, estabeleceu que o acesso à informação pública seja a regra, e o sigilo, a exceção. ◀

Como exemplos de publicidade dos órgãos públicos, pode-se citar o **Portal da Transparência**, que corresponde ao espaço destinado à divulgação de programas sociais, receitas, despesas, corpo funcional, licitações, contratos, convênios, patrimônio, entre outras informações, seja municipal, estadual ou federal; e a **prestação de contas** dos recursos financeiros liberados para as escolas públicas estaduais à comunidade escolar. ◀

### 3.1.5 Princípio da eficiência

O princípio da eficiência foi inserido na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37, após a Emenda Constitucional n.º 19/98, e trata sobre a Reforma Administrativa do Estado. A partir de então, a gestão pública passou, explicitamente, a ter o dever de ser eficiente.

Segundo esse princípio, o gestor público deve realizar suas atribuições com agilidade, perfeição e rendimento funcional, ou seja, objetivando os melhores resultados, com satisfatório atendimento às necessidades da comunidade, e a menor custo. ◀

## 3.2 SUPRAPRINCÍPIOS

Os supraprincípios não estão expressos na Constituição Federal de 1988, porém são conhecidos como os pilares do regime jurídico-administrativo por serem norteadores dos demais princípios da gestão pública. São eles: o princípio da supremacia do interesse público e o princípio da indisponibilidade do interesse público.

### 3.2.1 Princípio da supremacia do interesse público

Este princípio determina que os interesses da coletividade devem prevalecer aos interesses individuais, ou seja, na gestão pública os interesses e necessidades da sociedade como um todo devem estar à frente dos interesses privados/individuais (BAPTISTA, 2013). Por exemplo, suponhamos que esteja

ocorrendo um confronto entre um locatário e a prefeitura, dona do imóvel. A prefeitura recorreu à justiça solicitando a resolução do contrato, pois pretende construir um CMEI (Centro Municipal de Educação Infantil) no prédio locado. No entanto, o contrato assinado com o locatário é de 3 anos, faltando ainda 18 meses para sua rescisão. A justiça, baseando-se no princípio da supremacia do interesse público, determinará a resolução do contrato e desocupação do prédio,

visando a atender ao interesse da comunidade - a utilização do CMEI.

Sendo assim, sempre que houver um conflito do interesse do particular e do interesse da coletividade, o que deve prevalecer, normalmente, é o interesse da coletividade. Portanto, vale ressaltar que no âmbito escolar, o diretor e o diretor auxiliar devem tomar decisões que garantam o interesse da coletividade.

### **3.2.2 Princípio da indisponibilidade do interesse público**

Para aprofundar o conhecimento no que se refere a este princípio, é importante lembrar da única finalidade da gestão pública: atender aos interesses da coletividade em seu sentido amplo, abrangendo todo o patrimônio público e todos os direitos e interesses do povo em geral. É a partir deste princípio que decorrem os princípios expressos na Constituição Federal de 1988, que norteiam a administração pública, como os da legalidade, impessoalidade, moralidade e eficiência.

Para melhor elucidar o princípio da indisponibilidade do interesse público, os autores Alexandrino e Paulo (2011, p. 52) afirmam que a administração pública “deve, simplesmente, dar fiel cumprimento à lei, gerindo a coisa pública conforme o que na lei estiver determinado, ciente de que desempenha o papel de mero gestor de coisa que não é sua, mas do povo”.

Neste sentido, a atuação do gestor público, quando no exercício da função administrativa, deve atender ao estabelecido em lei, sendo essa o único instrumento capaz de determinar o que é de interesse público. Caso o gestor transponha dos interesses públicos, sem estar expressamente autorizado por lei, receberá pena de responsabilidade funcional, podendo ser afastado de suas atribuições ou ser dispensado de seu cargo efetivo.

Pode-se utilizar como exemplo prático deste princípio, a Lei n.º 8.666/93, de 21 de junho de 1993 - **Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública** -, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. Se o gestor público desobedece as imposições desta lei, agride o interesse público e sofre penalidades.



## UNIDADE 1 INTRODUÇÃO À GESTÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS E FUNDAMENTOS

### *“Enquanto isso, na escola...”*

#### Situação:

Uma professora procurou o diretor de sua escola para relatar suas dificuldades quanto ao cumprimento da hora-atividade concentrada no estabelecimento de ensino. De acordo com a professora, devido a problemas familiares e também de deslocamento, seria inviável permanecer na escola durante aquele período atribuído para a hora-atividade, assim solicitou a autorização para cumprir a hora-atividade em sua residência. O diretor da escola, por ter um relacionamento pessoal amigável com a solicitante, analisou e concedeu o pedido à professora.

**Considerando os princípios estudados até aqui, você diria que a decisão do diretor da escola foi impessoal?**

#### Reflexão:

De acordo com as normas e instruções que regem a educação em instituições públicas, os professores devem cumprir a hora-atividade de forma presencial e integral no estabelecimento no qual lecionam. Cabe ao diretor cumprir o disposto na legislação vigente, atendendo às necessidades da comunidade escolar de forma impessoal e ética.

#### Lembre-se...

Na gestão pública não há liberdade nem vontade pessoal. É permitido fazer somente o que a lei autoriza. A lei, para o gestor público, significa: “deve fazer assim”. Portanto, sua relação com a lei é de subordinado.



## **4 SÍNTESE DA UNIDADE**

Nesta unidade, foi apresentado o conceito de administração pública e um breve relato de sua evolução.

Em “Modelos de administração pública”, foram apresentadas as características dos três modelos que se destacaram até o presente momento na administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. A partir do modelo gerencial surge uma nova administração, a gestão pública, focada no planejamento estratégico das ações a serem desenvolvidas pelo poder público, com eficácia e eficiência, e de forma transparente, democrática e participativa, com a presença da sociedade em debates públicos, com o objetivo de garantir que se façam valer os direitos da coletividade.

Em “Gestão pública e seus processos fundamentais”, foi mostrado que para a gestão pública atingir os resultados positivos que almeja, isto é, eficiência e eficácia na prestação de serviços à população, é necessário que haja uma integração entre as quatro funções ou processos fundamentais que a compõem: planejamento, organização, direção e controle. Destacou-se que o planejamento é a principal função da gestão pública por corresponder à definição de metas, aos objetivos e aos recursos que possibilitam a identificação de desvios e a correção desses, em tempo hábil, para melhor atingir os resultados previstos, além de ser uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudanças e inovações dentro de uma organização. Foram apresentadas, ainda, características

dos instrumentos legais de planejamento: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Além disso, foi possível conhecer a divisão das organizações que podem ser públicas, privadas, mistas e não governamentais, bem como as características das funções de direção e controle.

Em “Princípios aplicados à gestão pública”, discorreu-se sobre os princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais estão presentes na Constituição Federal de 1988, e se constituem mutuamente, fornecendo as diretrizes situadas no sistema a serem seguidas por todos os aplicadores do direito.

A partir do estudo dos princípios constitucionais, pôde-se entender que toda ação do gestor público deve estar pautada nas leis e na moral, e atender aos interesses da coletividade com eficiência e com divulgação para a sociedade.

Por fim, falou-se do princípio da supremacia do interesse público, o qual determina que os interesses e necessidades da sociedade como um todo deve estar à frente dos interesses privados/individuais; e do princípio da indisponibilidade do interesse público, no qual a atuação do gestor deve atender ao estabelecido em lei, sendo essa o único instrumento capaz de determinar o que é de interesse público, caso contrário, o gestor receberá pena de responsabilidade funcional, podendo ser afastado de suas atribuições ou ser dispensado de seu cargo efetivo.

## 5 REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. **Finanças Públicas, Democracia e Accountability: debate teórico e o caso brasileiro.** Pesquisa apresentada no XXIX Encontro da Anpocs. São Paulo: Núcleo de Publicações e Pesquisas - Fundação Getúlio Vargas, 2004. Disponível em: <[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3104/P00298\\_1.pdf?sequence=1](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3104/P00298_1.pdf?sequence=1)>. Acesso em 03 set. 2015

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado.** 19 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011, p. 187.

BALEEIRO, A. **Uma introdução à Ciência das Finanças.** 14 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

BAPTISTA, I. O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: uma análise à luz dos direitos fundamentais e do Estado Democrático de Direito. **Revista TCEMG**, jan./fev./mar. 2013.

BONEZZI, C. A.; PEDRAÇA, L. L. de O. **A nova administração pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná.** Monografia - Curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas, Universidade Estadual de Londrina. Paraná,

Londrina, 2008. p. 42. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao\\_e\\_previdencia/a\\_nova\\_administracao\\_publica.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BORGES, R. L. de M. O conceito de princípio: uma questão de critério. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, v. 7, n. 7, 2010. Disponível em: <<http://revistaeletronica.rfd.unibrazil.com.br/index.php/rdfd/article/view/244/238>>. Acesso em: 14 out. 2015.

BRASIL. Lei Complementar n.º 101/2000, de 04 de maio de 2000. **Diário Oficial da União**, Brasília. 2000.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/pasta.2014-06-12.8013949452/Modelo%20de%20Excelencia%20em%20Gestao%20Publica%202014%20vs%2005062014.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

FERREIRA, A. L. G. **Princípio da supremacia do interesse público e princípio da indisponibilidade do interesse público: pilares do regime jurídico-administrativo.** Conteúdo Jurídico, out. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?arti->



[gos&ver=2.40101&seo=1](#)>. Acesso em: 04 nov. 2015.

HARADA, K. **Direito Financeiro e Tributário**. 12 ed. Atlas: São Paulo, 2004.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S.; FRANCO, F. M. de M. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. p. 51.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MOROZINI, F.; MOROZINI, J. F. **Contabilidade geral com foco na gestão escolar**. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD, 2014. p. 60-63.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Fazenda. Coordenação de Orçamento e Programação. **Manual Técnico de Orçamento 2016**. Disponível em <<http://www.fazenda.pr.gov.br/arquivos/File/Orcamento/manuais/ManualOrcamento2016.pdf>>. Acesso em 21 mar. 2016.

PRESTES, B. R. **Administração pública: um breve histórico**. Disponível em: <[http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id\\_dh=12343](http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=12343)>. Acesso em: 16 mar. 2016.

REK, M. Os modelos de administração pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa brasileira. **Revista Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 2015. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=14742](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=14742)>. Acesso em: 09 set. 2015.

RIBAS, A. J. F.; TEIXEIRA, G.; FACINI, M. A. **Gestão de pessoas em instituições escolares**. Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase em Gestão Escolar. Ponta Grossa: UEPG/NUTEAD, 2014.

RODRIGUES, F. Y.; SANTANA, D. D. **Administração pública: os poderes e deveres dos órgãos e agentes públicos**. Paraná, Londrina: UNIFIL, 2012.



**PARANÁ**  
GOVERNO DO ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



**GESTÃO  
EM FOCO**