

ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



ELÓI MARTINS SENHORAS  
(ORGANIZADOR)

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR



**Editora chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora executiva**

Natalia Oliveira

**Assistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecária**

Janaina Ramos

**Projeto gráfico**

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

**Imagens da capa**

iStock

**Edição de arte**

Luiza Alves Batista

2023 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2023 Os autores

Copyright da edição © 2023 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena

Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-Não-Derivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

**Conselho Editorial****Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
 Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
 Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
 Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
 Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
 Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
 Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
 Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
 Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
 Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
 Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
 Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
 Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
 Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
 Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
 Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campina  
 sProf<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
 Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
 Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 aProf<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
 Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
 Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
 Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia / Universidade de Coimbra  
 Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

**Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor**

**Diagramação:** Camila Alves de Cremo  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Indexação:** Amanda Kelly da Costa Veiga  
**Revisão:** Os autores  
**Organizador:** Elói Martins Senhoras

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)</b>	
A238	<p>Administração: organizações públicas, privadas e do terceiro setor / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.</p> <p>Formato: PDF                      Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader                      Modo de acesso: World Wide Web                      Inclui bibliografia                      ISBN 978-65-258-0941-0                      DOI: <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801">https://doi.org/10.22533/at.ed.410231801</a></p> <p>1. Administração. 2. Administração pública. I. Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDD 658</p>
<b>Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166</b>	

**Atena Editora**  
 Ponta Grossa – Paraná – Brasil  
 Telefone: +55 (42) 3323-5493  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

## DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A evolução do pensamento administrativo tem sido construída com base em contribuições que se estabeleceram, tanto, no contexto empírico do dia-a-dia das organizações, quanto, na construção epistemológica dos estudos acadêmicos, consolidando assim uma série de conceitos, modelos e teorias para a aplicação na gestão pública, primeiro setor, na gestão privada, segundo setor, e, na gestão de associações sem fins lucrativos, terceiro setor.

Partindo desta contextualização, o objetivo deste livro é explícito em seu título, “Administração: Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor”, justamente ao apresentar uma agenda de estudos plural que é fundamentada pela apreensão das agendas administrativas no Brasil a partir de estudos de caso que permitem comparativamente a troca de experiências entre um conjunto diversificado de pesquisadores oriundos de diferentes estados do país.

O trabalho realizado pelos profissionais envolvidos neste livro somente foi possível em razão do trabalho coletivo arquitetado de modo colaborativo a várias mãos por pesquisadores com diferentes *expertises* profissionais e formações acadêmicas, oriundos de distintas instituições públicas e privadas de ensino superior, os quais compartilham o comum interesse pela construção epistemológica do pensamento administrativo, conciliando teoria e empiria.

Estruturado em doze capítulos que se fundamentam na pluralidade teórica e metodológica do pensamento, esta obra de coletânea apresenta o ecletismo como paradigma teórico e o teórico-dedutivo como método, utilizando-se de revisão bibliográfica e documental e revisão integrativa como procedimentos de levantamento de dados, bem como hermenêutica administrativa como procedimento principal na interpretação e análise de dados.

Ao combinar análise e reflexão, teoria e empiria, o livro propicia um momento ímpar para o compartilhamento de informações e o desenvolvimento de novas aprendizagens, atendendo assim ao interesse de um amplo público leitor, composto, tanto por leigos no campo de Administração, quanto por acadêmicos, especialistas ou atores políticos, justamente ao conciliar teoria e prática a partir de uma didática abordagem sobre fatos relevantes na atualidade.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

**CAPÍTULO 1 ..... 1**

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

Weider Silva Pinheiro

Elcivan Bezerra Miranda

Jhonata Jankowitsch Amorim

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318011>**CAPÍTULO 2 ..... 11**

## A PANDEMIA DA COVID-19 O IMPACTO NA SAÚDE MENTAL DE PROFESSORES(AS) DA EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS GAÚCHOS E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Jairo da Luz Oliveira

Sheila Kocourek

Tainara Corin da Silveira

Thaline Rosa dos Santos

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318012>**CAPÍTULO 3 .....22**

## PRÁTICAS DOS(AS) GESTORES(AS) ESCOLARES NA ESCOLA PÚBLICA: FORMAÇÃO INICIAL DOS LICENCIANDOS(AS) EM PEDAGOGIA

José Carlos Martins Cardoso

Jorge Antônio Lima de Jesus

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318013>**CAPÍTULO 4 .....32**

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS PÚBLICAS: UMA AVALIAÇÃO DA SUA ADOÇÃO E PRINCIPAIS DESAFIOS ENCONTRADOS NAS EMPRESAS ESTATAIS FEDERAIS

Alexandre Alcântara Schmidt

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318014>**CAPÍTULO 5 ..... 71**

## A CORRUPÇÃO EM EVIDÊNCIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA NOS ESTRATOS SUPERIORES DOS PERIÓDICOS BRASILEIROS COM FOCO EM GESTÃO E ÁREAS AFINS

Marcos Eustáquio Soares

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318015>**CAPÍTULO 6 .....92**AVALIAÇÃO *EX-POST* COMO INSTRUMENTO DE PERFORMANCE MUNICIPAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS: A FRAGMENTAÇÃO ENTRE O PLANEJADO E O EFETIVO RESULTADO DA EXPERIÊNCIA DE UM EXTINTO PROGRAMA HABITACIONAL

Carlos Alberto Bispo Marques

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318016>

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>110</b>
ANÁLISE DE NEGÓCIOS: FERRAMENTAS E TÉCNICAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	
Mário Sérgio Corsini	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318017</a>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>118</b>
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Regina Nogueira da Silva Neiverth	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318018</a>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>130</b>
LIDERANÇA E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR FRENTE AO MUNDO BANI	
Jorge Luiz Cabral Nunes	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019">https://doi.org/10.22533/at.ed.4102318019</a>	
<b>CAPÍTULO 10.....</b>	<b>137</b>
O TURISMO SOCIALMENTE SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM RIBEIRÃO DA ILHA (FLORIANÓPOLIS/SC)	
Luís Carlos Enzweiler	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180110</a>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>158</b>
ORGANIZATIONAL IDENTITY IN FAITH-BASED ORGANIZATIONS: A CASE STUDY	
Lorena Martínez Soto	
Alejandra Elizabeth Urbiola Solís	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180111</a>	
<b>CAPÍTULO 12.....</b>	<b>170</b>
NOÇÕES DE DIREITO PRIVADO PARA O CIDADÃO	
Maristela Franchetti de Paula	
Ademir Juracy Fanfa Ribas	
Marcio Alexandre Facini	
Ari Schawns	
Valéria Wisniewski Padilha	
 <a href="https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112">https://doi.org/10.22533/at.ed.41023180112</a>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR .....</b>	<b>179</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>180</b>

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA EFETIVAÇÃO DOS DIREITOS

*Data de aceite: 02/01/2023*

**Weider Silva Pinheiro**

**Elcivan Bezerra Miranda**

**Jhonata Jankowitsch Amorim**

**RESUMO:** Sendo o Estado o ente jurídico que representa a força conjunta de uma dada sociedade, detendo o monopólio da força e o arbítrio da jurisprudência, cabe a ele, através de suas instituições, a pacificação social e o dizer do Direito, além de propiciar a salvaguarda dos direitos individuais, especialmente considerando-se a noção de um Estado de Bem Estar Social. Considerando o Estado como o ente fundado pelo contrato social, que se estabelece através da formulação de uma lei maior, ou seja, uma Constituição, e que a chamada Constituição Cidadã de 1988, coloca o Estado brasileiro como agente garantidor dos direitos fundamentais da pessoa humana, esta pesquisa foi proposta e visa analisar o direito à boa administração pública conquanto seja, senão suficiente, ao menos um primeiro passo para a efetivação dos direitos da pessoa humana e da coletividade, compreendidos em seu caráter prestacional para a construção de

uma sociedade socialmente democratizada.

**PALAVRAS-CHAVE:** Direito administrativo. Efetivação de direitos. Constitucionalismo.

**ABSTRACT:** The State is the legal entity that represents the joint force of a given society, holding the monopoly of force and the discretion of jurisprudence, it is up to it, through its institutions, the social pacification and the saying of the Law, besides providing the safeguard of individual rights, especially considering the notion of a Welfare State. Considering the State as the entity founded by the social contract, which is established through the formulation of a higher law, that is, a Constitution, and that the so-called Citizen Constitution of 1988, places the Brazilian State as a guarantor agent of the fundamental rights of the human person, this research was proposed and aims to analyze the right to good public administration insofar as it is, if not sufficient, at least a first step towards the realization of the rights of the human person and of the collectivity, understood in its prestational character for the construction of a socially democratized society.

**KEYWORDS:** Administrative law. Enforcement of rights. Constitutionalism.

## 1 | INTRODUÇÃO

O Estado, enquanto formulação abstrata que tende a pacificar a sociedade na medida em que anula a força individual e a transfere para órgãos burocratizados, serve à sociedade como meio de proteção para vinganças individuais e a dominância do mais forte sob os mais fracos<sup>1</sup>. Dessa feita, podemos considerar que seja o Estado o ente jurídico que representa a força conjunta de uma dada sociedade e que por isso detém o monopólio da força e o arbítrio da jurisprudência, cabendo a ele, através de suas instituições, a pacificação social e o dizer do Direito.

Tal concepção acerca das obrigações e da presença do Estado é o que fez surgir a figura do Estado como sendo um Ente garantidor, em primeiro momento da paz social e da garantia da defesa, e do contraditório em questões civis. É essa a caracterização que podemos fazer de um Estado liberal, fundamentalmente pautada pelo resguardo da propriedade privada e da liberdade<sup>2</sup>.

Emergente das revoluções sociais dos séculos XVII a XIX, a figura do Estado passou ainda a figurar, além de ser o Ente garantidor das relações humanas, um Ente que propiciaria a salvaguarda dos direitos individuais, como a livre expressão, as leis do trabalho e o direito de associação<sup>3</sup>.

Neste momento, o Estado passou a ser entendido como sendo a união das individualidades, mas que, em razão disso, possuía como atributo e função a de proteger os desvalidos, conquanto a aplicação ou a busca por solucionar discrepâncias socioeconômicas. Principalmente após o ocorrido no início do século XX, com as revoluções Comunistas e a ascensão dos partidos de ultra direita fascista e seus resultados nefastos para o gênero humano<sup>4</sup>.

Desde que o Estado, saindo da esfera da autocracia, verificada ao longo de toda era colonial, em especial durante o absolutismo, passou a ser uma figura democrática. Mesmo em países que mantiveram suas monarquias, houve a tripartição dos poderes em Executivo, Legislativo e Judiciário, que pretendia serem poderes componentes do poder Uno do Estado, mas tripartidos e autônomos entre si, como podemos destacar no artigo 2º da nossa Carta Magna de forma expressa<sup>5</sup>.

A formulação dos Três poderes constituintes é intrínseca ao que se chama de Estado Democrático, e tem como instrumento para a realização das funções do Estado o aparato burocrático, em especial quanto aos poderes Legislativo e Judiciário, através do que se chama de administração pública<sup>6</sup>.

Seguindo a esteira da ampliação constitucional dos Direitos, chegamos à formulação

---

1 ROUSSEAU, 2009.

2 ANDRADE, 2009.

3 BONAVIDES, 2009.

4 BONAVIDES, 2009; BELLO, 2010.

5 Art. 2º São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário (BRASIL, 1988).

6 DAHL, 2012; BONAVIDES, 2009; BARROSO, 2011.

do atual modelo de Estado, conhecido primeiramente como Estado de Bem Estar Social, emergido dos horrores vivenciados durante a 2º Grande Guerra Mundial em que, para a figura do Estado, já não era suficiente manter e garantir as liberdades individuais, o livre mercado e a livre iniciativa, mas também servir de meio para ser o agente garantidor dos direitos fundamentais da pessoa humana, como observamos em nossa Carta Magna, da leitura do Artigo 1º, Fundamentos<sup>7</sup>, e do Artigo 3º, objetivos<sup>8</sup>.

Esse movimento de evolução constitucional continuou até os modelos que hoje se encontram em franco desenvolvimento, onde o Estado passa a figurar não apenas como Ente garantidor e propiciador da efetivação dos direitos ditos como coletivos, sociais, econômicos e ambientais, mas também como agente na efetivação desses direitos para seus destinatários<sup>9</sup>.

Entendendo a atuação do Estado como Ente executor da efetivação dos Direitos Básicos, e considerando que o Estado age dentro dos limites da lei e da burocracia, é que surge a Administração Pública como um elemento que, norteado pelos princípios éticos e morais, possam garantir a efetivação desses Direitos através da prestação do serviço público de qualidade e que consiga democratizar estes mesmos serviços para a totalidade das populações humanas, saindo inclusive dos limites das nacionalidades<sup>10</sup>.

Notadamente o conceito de ética é por demais amplo e complexo, e não será o tema deste trabalho, no entanto, podemos assertivamente dizer que esta ética, aplicada à administração pública, possa ser tutelada pelos princípios republicanos, democráticos e da dignidade da pessoa humana em voga.

Esta pesquisa tem por objeto a análise do direito à boa administração pública conquanto seja, senão suficiente, ao menos um primeiro passo para a efetivação dos direitos da pessoa humana e da coletividade, compreendidos em seu caráter prestacional. Para sua realização, recorre-se à pesquisa bibliográfica<sup>11</sup>, onde serão utilizadas fontes já analisadas e publicadas, como livros e artigos científicos, assim como os textos legais. Desta forma, a presente pesquisa se caracteriza como sendo qualitativa ao se tratar de uma busca pela interpretação de um determinado fenômeno e seus significados<sup>12</sup>, e é descritiva quanto a seus objetivos<sup>13</sup>.

---

7 Art. 1º (...) I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político (BRASIL, 1988).

8 Art. 3º I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988).

9 BARROSO, 2009.

10 CANOTILHO, 2005; MARSHALL, 2001; MÜLLER, 2000.

11 FONSECA, 2002.

12 RICHARDSON, 2012.

13 RAMPAZZO, 2002.

## 2 | A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O ESTADO DE DIREITO

O Direito Administrativo, do qual decorre a administração pública, surgiu em finais do século XIX, quando o Estado passou a representar o defensor primário e por natureza dos direitos e interesses públicos, e não apenas como um Estado Juiz e Policial<sup>14</sup>.

A necessidade de uma administração pública que seguisse os preceitos constitucionais se deu, em grande medida, devido ao contato sempre presente dos indivíduos com o Estado, quer seja nas relações civis normais, como casamento e venda e compra de bens, mas também nas formulações de políticas públicas de abastecimento, de registro, de saneamento básico e etc., e justamente para se evitar possíveis arbitrariedades, como o favorecimento de classe e grupos políticos ou mesmo de cunho racial ou classista, é que surge a noção de uma administração pública que seja, no todo, quanto a seus princípios em nas partes, quanto a sua aplicação real, pautada pela universalidade relacional dos destinatários desse serviço público<sup>15</sup>.

É o Estado, quer seja por meio de intervenção direta ou indireta, que atua e tem o condão de modificar a vida cotidiana das pessoas. E essa interferência natural, posto que regulador e legislador, por parte do Estado, se dão desde a indústria, o comércio, o ensino, e das relações de capital e trabalho. Este papel se dá através dos atos administrativos e da assistência que pode prover ao cidadão que esteja, de alguma forma, apartado da ordem social estabelecida.

Surge obviamente uma distinção quanto ao conceito de administração, porque, se no universo privado a administração se utiliza de ferramentas para aumentar lucros e conseguir ampliar mercados consumidores, além de reduzir custos, no universo público a lógica se inverte, porque toda a população passa a ser entendida como sendo o público das atividades políticas, e os medidores de resultados são justamente aqueles que dizem respeito ao alcance do bem estar e da qualidade de vida daquela população.

Em outras palavras, na administração pública, por mais que, internamente, quanto aos recursos e dispêndios desnecessários, se busque a otimização de processos e serviços, externamente, quanto a entrega do objeto, que são os direitos prestacionais que cabem ao Estado oferecer, deve-se pautar pela universalização, independente se um gasto trará ou não, por exemplo, retorno a nível de impostos. Se se seguisse os mesmos conceitos da administração civil para a administração pública, se alocaria os recursos do Estado apenas em regiões ou áreas que, eventualmente, contribuiria mais para erário público com o pagamento de impostos e taxas.

A diferença entre a administração e a administração pública é justamente porque a segunda possui como limite e como fundamentação os fins estabelecidos pelo texto constitucional, o que faz com que o Estado possua o direito/dever de agir para efetivar aqueles objetivos e interesses expressos pela Carta Constitucional, não apenas garantindo

<sup>14</sup> CANOTILHO, 2005.

<sup>15</sup> CANOTILHO, 2005; COMPARATO, 1997; DAHL, 2012.

a existência da previsão desses direitos, mas, efetivamente agindo de forma a garantir que esses direitos sejam de fato aplicados às pessoas, aos cidadãos<sup>16</sup>.

Fato é que assistimos, em especial a partir da metade do século XX, a figura do Estado se modificando ao ponto de se tornar um executor dos direitos de liberdade, de cidadania e também dos direitos sociais, como saúde, segurança, emprego, renda, moradia e felicidade.

Passa-se dessa maneira, a universalizar o conceito de Estado de Direito Democrático, pois este não se encerra apenas na condição de participação das escolhas políticas do corpo do Estado, mas da participação efetiva dos indivíduos na vida cotidiana deste Estado. Não cabe mais ao Estado apenas defender a liberdade e promover institutos legais para a disponibilização de direitos, mas sim a formulação de políticas públicas suficientes para efetivar esses direitos do ponto de vista concreto, efetivo, na vida real das pessoas, daí o surgimento do conceito de uma boa administração pública, que não é apenas aquela que consiga enxugar gastos e prestar seus serviços de forma célere, mas que também consigam aplicar seus serviços de forma universal, promovendo a democratização também dos direitos humanos e de cidadania plena<sup>17</sup>.

Dessa maneira, sob perspectiva republicana, um Estado com uma boa administração pública é aquele que consegue democratizar os direitos fundamentais, e não apenas os de liberdade, através da prestação eficiente e eficaz dos meios públicos, para garantir a dignidade da pessoa humana, e se chegar a um Estado Social de Direito Democrático<sup>18</sup>.

### 3 | A ADMINISTRAÇÃO DOS RESULTADOS

A atuação estatal se divide em três núcleos de atividade, a legislativa, a executiva e a jurisdicional, que correspondem a tripartição do poder Uno do Estado, Cada uma das atuações, derivadas dos poderes, atuam de forma relativamente autônoma, mas tal atuação, considerada por muito tempo como sendo linear, se verifica nos dias atuais e pelas novas demandas do pacto social — os direitos humanos de quarta e quinta geração — como uma rede de direitos e deveres do Estado para a prestação de sua finalidade<sup>19</sup>.

Dessa maneira, é certo dizer que a administração pública, apesar de estar mais intimamente correlata ao poder constituído do executivo, perpassa todos os entes e poderes, agindo de forma conjunta para a efetivação dos direitos, quer seja nas cortes ou na formulação de leis, ou ainda na aplicação de programas e projetos sociais.

Outrossim, ainda que perpassasse, com seus princípios, todos os poderes do Estado e todas as suas instituições, é de fato no poder Executivo que a administração pública é vista e sentida pelo destinatário do texto constitucional, figurando este poder como a ponta de um sistema que age em conjunto, mas que deve executar todo o planejamento pautado

16 LAFER, 2009; MÜLLER, 2011.

17 MARSHALL, 2001; MÜLLER, 2011.

18 LAFER, 2009.

19 LAFER, 2009; COMPARATO, 1997.

pela ética republicana<sup>20</sup>.

É neste poder então que o direito administrativo e a administração pública se encontra dividida em duas vertentes igualmente necessárias para um Estado de Direito Democrático. A primeira é a relativa aos princípios regentes a um governo político eleito, posto que, se foi eleito é porque seu programa foi escolhido pela maioria da população em lugar de outros e, dessa maneira, precisa ter condições de aplicar este programa. Tendo isso em mente, aborda-se a vertente puramente administrativa deste poder constituído, que é o corpo técnico mantido pelo Estado, e não pelo governo de ocasião que deve, grosso modo, agir de acordo a possibilitar o continuamento de políticas e de atuação técnica<sup>21</sup>.

De outra forma, se teria ou uma governança puramente técnica burocratizada ou puramente política, o que, em ambos os casos, iria na contramão da efetivação de um Direito Democrático.

A administração dos resultados, então, surge como elemento capaz de visualizar, através de indicadores, se de fato os serviços públicos, em sua totalidade, estão sendo realmente entregues ao destinatário dessas atividades estatais, pois de nada adiantaria ter leis estabelecendo defesas à cidadania ou à felicidade através de liberdade ou de bem estar, como ter acesso à saúde e a saneamento básico ou mesmo educação, e na prática, estas ações não alcançarem a população de uma região ou mesmo de todo o país. Trata-se dessa maneira de uma verificação *in loco*.

É disso que decorre o princípio da eficiência do serviço público, para a promoção gradativa da qualidade do serviço entregue, entendendo que não é o bastante disponibilizar os serviços, mas sim garantir que estes serviços sejam aplicados, que cheguem aos destinatários.

Neste contexto, portanto, a atuação da administração pública se pauta não apenas pela legalidade formal, mas também pela legalidade expressa pelos mandamentos dos preceitos fundantes do Texto Constitucional, conquanto instrumento capaz de efetivar direitos e não apenas disponibilizá-los, concedendo ao princípio da legalidade uma aspecto mais amplo do que apenas seguir o que esteja na lei preconizado, mas garantido que estes serviços sejam de fato implantados, em razão do entendimento do princípio da legalidade em seu sentido mais amplo, de caráter finalístico e material.

Resta dizer ainda, sobre a política dos resultado na administração pública, que estes resultados são definidos através dos objetivos de certo programa de governo, este tendo sido escolhido pelo voto popular, posto que isso é a resultante da vontade popular, ou seja, necessariamente será ideológica, posto que expressará a predominância em um certo momento histórico social e político, e que as ações do Estado serão ou estendidas ou contidas, segundo aquele momento político social e as demandas sociais advindas deste<sup>22</sup>.

---

20 ÁVILA, 2005; ARAÚJO, 1998; ANDRADE, 2009.

21 ABRUCIO, 2010.

22 BELLO, 2010; BECK, 1997; DAHL, 2012.

Neste cenário é que surge a legitimação do poder Judiciário como sendo o bastião da não retroação de direitos adquiridos, mesmo em desfavor dos ventos políticos de momento.

### **3.1 O Poder Executivo e a Constitucionalização dos Direitos**

Considerando o Estado como o ente fundado pelo contrato social, que se estabelece através da formulação de uma lei maior, uma Constituição, a prestação das atividades deste organismo, se pauta pelos limites ali expostos e deve se ater a entregar o que se propõe em troca da redução das liberdades individuais<sup>23</sup>.

Neste sentido, o Estado passa a ser o executor, daí a divisão dos três poderes com o direcionamento políticos gerencial ao poder executivo, das normativas e preceitos basilares do texto constitucional.

Tal formulação, nascida dos movimentos político filosóficos revolucionários dos séculos XVII, XVIII e XIX, fez surgir um Estado não apartado dos ventos e das posições políticas dominantes, mas passou a considerar seu aspecto necessariamente universalista, impedindo, com suas instituições e mecanismos de controle que a posição política dominante num determinado período histórico pudesse romper com os próprios preceitos democráticos e passasse a governar apenas para seus correligionários. O governo é transitório, mas o Estado e suas instituições são permanentes<sup>24</sup>.

Esta permanência institucional, não atrelada às discussões políticas, num primeiro momento garantiu constitucionalmente as leis de liberdade e de participação democrática, mas foram evoluindo na medida em que o discurso humanista tomava assento, passando a constituir, na gênese do Estado, a necessidade de democratizar também o acesso aos direitos de primeira necessidade<sup>25</sup>.

Se o Estado se mantém pelo seu próprio poder, emanado do pacto social estipulado pelo texto constitucional, o próprio Estado passa a ser o produto deste pacto social, e assim sendo, este Estado, não sendo um ente natural, mas sim criado e mantido pela vontade daquelas individualidades que dele fazem parte, passa a ser o garantidor de todos os direitos naturais, pois de outra forma, não seria um Estado oriundo de um pacto social, mas sim um Estado fundado no acaso ou em algum tipo de mandamento divino.

## **4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os Direitos fundamentais do ser humano tem sua origem no rol de transformações sociais e advém todas das demandas e necessidades identificadas pelos cidadãos conquanto sua representatividade para com o Estado, a democracia e a participação direta na sociedade que o representa e legitima suas aspirações.

Nenhum homem ou mulher pode viver apartado da sociedade civil e política, mesmo

---

23 BECK, 1997; DAHL, 2012; ROUSSEAU, 2009.

24 CANOTILHO, 2005.

25 COMPARATO, 1997.

aqueles que decidem, por conta própria retirarem-se do mundo e viver como ermitão, precisará de alguma forma da figura do Estado para levar a efeito aquelas decisões que lhe pareçam terem sido fruto apenas de suas vontades. Pois mesmo nestes casos, tal pessoa ainda precisaria encontrar um local que não tivesse um 'dono', ou que este dono fosse o Estado, ou seja, a totalidade dos indivíduos, e ainda que este mesmo Estado lhe garanta a segurança e o acesso à justiça em casos em que sua ação voluntária tenha esbarrado na propriedade ou no interesse de outrem.

De forma geral, o que se evidencia é que o Estado está tão intimamente vinculado ao modo de ser humano que não poderíamos sequer existir, em sua eventual ausência, sem voltarmos com isso para um cenário de barbárie e de utilização da força individual como meio de fazer prevalecer as vontades.

É o Estado quem garante a não prevalência da força sobre a força, e este Estado se utiliza dos mecanismos e instituições perenes de controle, administração e justiça para realizar sua atividade finalística.

É deste debate, sobre a atuação e sobre as dimensões do estado, é que surgem as teorias da administração pública, em que pese ser o Estado o ente garantidor de uma situação pacífica mínima para que os indivíduos que lhe deram origem e que validam seu poder possam buscar plenamente a realização de suas próprias vidas, vontades e caminhos, pautados pelo limite da legalidade.

Noutro aspecto, superada esta primeira fase de posicionamento de um Estado que não seja vinculado à coroa de um indivíduo ou ao arbítrio de uma classe ou grupo social, temos o surgimento da ideia democrática, assentada no princípio de que ninguém, dos que compõem um Estado, seja melhor ou pior que outro de seus componentes e, dessa maneira, ao mesmo tempo em que o Estado precisa garantir todas as mesmas liberdades, também precisaria garantir suas condições paritárias.

O atual modelo de administração pública que se busca, frente aos novos entendimentos acerca de uma sociedade em que de fato haja a liberdade, através não apenas do acesso aos bens de consumo, mas do acesso aos bens de necessidade básica, tendem a alargar o próprio conceito de democracia participativa.

Um Estado democrático passa a ser não mais aquele em que se pode verificar a possibilidade de votar e ser votado, mas também aquele Estado em que as garantias estejam dispostas de forma tal que sejam efetivamente alcançáveis, inclusive por aqueles indivíduos que, por nascimento ou por qualquer razão, estejam em situação de vulnerabilidade.

Não se trata, entretanto, de pensar em um Estado/pai ou interventor em todos os meandros da vida privada, mas sim de um Estado que cumpra efetivamente, através de suas instituições a parte que coube a ele através e em decorrência do pacto social, posto que, em um Estado verdadeiramente Democrático, não apenas as leis mas também as ações do Estado devem estar voltadas para a prestação de sua atividade de maneira

democrática, ou seja, amparando os desvalidos por qualquer que seja o sistema político vigente.

A efetivação dos direitos, em especial os de quarta e quinta geração, vislumbra-se como a evolução natural dos conceitos democráticos nos quais se assentam as Cartas Constitucionais contemporâneas, como a do Brasil, que buscam a não separação ou divisão de sua população, colocando-a, inteira, como objeto e destinação das políticas públicas de afirmação e de desenvolvimento.

Desta feita, é impossível pensar em efetivação dos Direitos Constitucionais ou Direitos Humanos sem que haja a objetiva participação do Estado através de sua atuação administrativa, executória, e ainda mais, que essa ação não esteja diretamente, ao menos não em sua totalidade, vinculada ao poder político de momento, sob risco de fazer perecer a democratização da atividade do Estado com ente garantidor e propiciador.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Desafios contemporâneos para a reforma da Administração Pública brasileira. In: PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon (Organizadores). **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010, p. 537-548.

ANDRADE, Durval Ângelo (Org.). **O direito de ter direitos**: a mais valia dos desvalidos. Belo Horizonte: Bigráfica [impressão], 2009, 316p.

ARAÚJO, José Prata. **Manual dos Direitos Sociais da População**: As reformas constitucionais e o impacto nas políticas sociais: Belo Horizonte, O Lutador, 1998.

ÁVILA, Humberto. **Teoria dos princípios**: da definição à aplicação dos princípios jurídicos. 4ª ed., rev. São Paulo: Malheiros, 2005.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo**: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo. São Paulo: Saraiva, 1ª Ed., 2009.

BARROSO, Luís Roberto. **Curso de Direito Constitucional contemporâneo**. São Paulo: Saraiva, 2011.

BECK, Ulrich. **Modernização reflexiva**: política, tradição e estética na ordem social moderna. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Editora Unesp, 1997.

BELLO, Enzo. Cidadania e direitos sociais no Brasil: um enfoque político e social. In: SOUZA NETO, Cláudio Pereira de; SARMENTO, Daniel. (Coord.). **Direitos sociais**: fundamentos, judicialização e direitos sociais em espécie. 2ª tiragem. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010, p. 177/205.

BONAVIDES, Paulo. **Do Estado Liberal ao Estado Social**. 9ª ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 03 mar. 2022.

CANOTILHO, J. J. Gomes. Das constituições dos direitos à crítica dos direitos. **Direito Público**, Porto Alegre: IDP, v. 2, n.º 7, jan./fev./mar. 2005, p. 80/89.

COMPARATO, Fábio Konder. Juízo de constitucionalidade das políticas públicas. In: **Estudos em Homenagem a Geraldo Ataliba**, vol. 2. São Paulo: Malheiros, 1997.

DAHL, Robert. **A democracia e seus críticos**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

LAFER, Celso. **A reconstrução dos direitos humanos**: um diálogo com o pensamento de Hannah Arendt. 7ª reimpressão. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

MARSHALL, T.H. **Cidadania e classe social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. Civilização Brasileira, 2001.

MÜLLER, Friedrich. Que grau de exclusão social ainda pode ser tolerado por um sistema democrático? **Revista da Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre**. Edição especial, outubro de 2000. Tradução de Peter Naumann. Porto Alegre: Unidade Editorial da Secretaria Municipal da Cultura, 2000.

MÜLLER, Friedrich, 1938. **Quem é o povo?**: A questão fundamental da Democracia / Friedrich Müller com a introdução de Ralph Christensen; tradução Peter Naumann; revisão da tradução Paulo Bonavides. 6ed – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROUSSEAU, Jean Jaques, 1712-1778. **O contrato Social** [apresentação de João Carlos Brum Torres; tradução Paulo Neves]. – Porto Alegre, RS: L&PM, 2009.

**A**

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 34, 35, 36, 42, 44, 45, 47, 51, 53, 59, 60, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 75, 77, 78, 83, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 108, 109, 111, 113, 117, 130, 136, 137, 178, 179

Avaliação 32, 38, 39, 42, 45, 47, 54, 58, 61, 81, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 125, 179

**B**

BNCC 132, 133, 136

Brasil 2, 3, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 25, 35, 36, 48, 51, 52, 66, 67, 78, 79, 81, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 107, 108, 109, 124, 129, 132, 134, 136, 156, 173, 177

**C**

Cadeia de valor 111, 112

Cidadão 4, 29, 106, 142, 170, 172, 173, 177

Colaboradores 116, 122, 124, 125, 126, 127, 128

Competências 28, 29, 40, 41, 44, 56, 61, 66, 108, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135

Comportamento 130, 131, 133, 134, 135, 136

Constituição 1, 7, 9, 25, 172, 175, 177

Corrupção 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91

Covid-19 11, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 31, 71, 72, 84, 130, 131, 134

Cultura 10, 19, 37, 65, 90, 93, 98, 116, 122, 131, 133, 135, 137, 139, 140, 142, 143, 146, 152, 153, 155, 156, 157, 168

Custos 4, 42, 53, 59, 60, 62, 83, 84, 111, 112, 113, 114, 121, 144, 145

**D**

Desenvolvimento sustentável 143, 144, 146, 156

Direito 1, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 78, 95, 96, 98, 105, 106, 107, 108, 109, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178

**E**

Educação 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 57, 79, 85, 110, 130, 131, 132, 136, 144, 152, 153, 155, 179

Empreendedor 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Empresas 32, 34, 35, 38, 41, 45, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 72, 75, 78, 79, 83, 84, 86, 87, 88, 91, 111, 116,

117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 145, 179

ERP 113, 114, 115, 116

Escola 12, 15, 17, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 130, 133, 134, 179

Estado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 20, 25, 42, 67, 68, 82, 93, 100, 107, 113, 137, 148, 155, 171, 174, 175, 177

Estratégia 13, 28, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 47, 48, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 115, 117, 119, 121, 125, 144, 145, 179

Executivo 2, 5, 7, 42, 68

## F

Ferramentas 4, 34, 35, 42, 46, 47, 55, 56, 61, 63, 70, 110, 119, 120, 124, 129, 130, 134, 135

## G

Gestão 11, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 99, 109, 110, 111, 114, 118, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 134, 135, 137, 146, 147, 157, 177, 179

Gestor 23, 25, 30, 66, 102, 103, 104, 118, 124

## H

Habitação 92, 94, 95, 103, 109, 174

## J

Judiciário 2, 7, 78

## L

Legalidade 6, 8

Legislação 42, 44, 45, 47, 59, 65, 84, 111, 170, 172, 175, 177

Legislativo 2, 42, 78

Lei 1, 3, 6, 7, 25, 44, 45, 66, 108, 171, 175, 176, 177

Liderança 98, 102, 104, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

## M

Mercado 3, 37, 38, 45, 51, 56, 74, 82, 84, 88, 111, 113, 118, 121, 122, 124, 125, 128, 134, 138, 140, 141, 145, 154, 177

## N

Negócios 33, 41, 43, 54, 55, 64, 110, 111, 112, 114, 122, 131, 132, 136, 138,

140, 173, 174

## O

Oportunidades 61, 110, 114, 129, 131, 134, 152, 154

Organização 13, 17, 19, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 47, 54, 55, 56, 57, 58, 65, 71, 79, 91, 95, 98, 103, 104, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 122, 125, 133, 134, 140, 152, 171, 175

## P

Pandemia 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 130, 131, 134

Participação 5, 7, 9, 13, 15, 23, 25, 27, 28, 30, 44, 45, 46, 49, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 61, 64, 69, 81, 86, 92, 93, 94, 96, 98, 102, 104, 106, 107, 125, 144, 147, 152, 174

Performance 35, 36, 39, 40, 47, 58, 64, 66, 69, 89, 91, 92, 99, 106, 112, 114, 123, 164, 166

Periódicos 71, 73, 75, 76, 77, 84, 85

Planejamento 5, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 67, 68, 69, 70, 92, 93, 94, 95, 99, 106, 110, 111, 113, 115, 116, 117, 125, 147, 150, 157

Poder 2, 5, 6, 7, 8, 9, 17, 25, 30, 33, 42, 74, 83, 96, 98, 133, 134, 135, 138, 147, 152, 154, 155, 171

Política 6, 7, 9, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 43, 44, 45, 47, 59, 60, 64, 73, 74, 78, 84, 86, 87, 89, 90, 92, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 103, 104, 106, 107, 108, 121, 144, 147, 148, 155, 179

Potencialidades 15, 68, 110, 134, 137, 139

Privado 4, 27, 34, 42, 60, 69, 74, 94, 155, 170, 171, 172, 174, 177, 178

Produtividade 28, 31, 38, 45, 54, 111, 115, 118, 123, 126

Projeto 15, 22, 23, 25, 27, 55, 57, 67, 93, 99, 100, 108, 109, 110, 112, 113, 132, 133, 153, 177

Público 3, 4, 6, 10, 11, 13, 16, 20, 27, 34, 42, 43, 44, 58, 59, 66, 67, 69, 74, 75, 78, 83, 85, 86, 90, 91, 93, 110, 115, 154, 155, 171, 174, 178

## R

Resultados 2, 4, 5, 6, 11, 15, 16, 19, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 50, 52, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 64, 65, 78, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 123, 125, 130, 135, 137, 139, 172

Revisão sistemática 71, 72, 75, 77, 78, 82, 83, 84

RH 32, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 129

**S**

Saúde 5, 6, 11, 13, 14, 17, 19, 20, 21, 31, 79, 83, 84, 85, 98, 140, 144, 154

Serviço público 3, 4, 6, 66, 69, 86, 90

Sociedade 1, 2, 3, 7, 8, 11, 13, 14, 18, 27, 72, 78, 80, 82, 85, 87, 93, 130, 131, 137, 142, 144, 148, 155, 170, 171, 172, 173, 177, 179

Sustentabilidade 98, 105, 107, 137, 138, 139, 144, 146, 153, 154, 155, 156

**T**

Técnicas 10, 41, 49, 63, 65, 83, 110, 112, 115, 123, 129, 135, 140, 141, 143, 177

Trabalho 2, 3, 4, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 30, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 45, 48, 51, 62, 64, 65, 66, 73, 77, 79, 82, 84, 85, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 116, 120, 121, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 134, 135, 137, 138, 140, 141, 143, 152, 153, 170, 171, 172, 174, 175, 176, 177, 178

Turismo 75, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 150, 152, 153, 155, 156, 157

# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# ADMINISTRAÇÃO:

ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS  
E DO TERCEIRO SETOR

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

