



Especialização em Gestão Pública para Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Maranhão do Campus Sede e Campis do Continente

Período de Realização: abril/2015 a setembro/2016

Carga Horária: 360 H

Número de vagas: 150 vagas

Coordenador: Professor Walber Lins Pontes

Vice-coordenador: Professor Ademir da Rosa Martins

São Luis-MA

março-2015





1. IDENTIFICAÇÃO

1.1 TÍTULO DO PROJETO: Curso de Especialização em Gestão Pública para Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Maranhão do Campus Sede e Campis do Continente

Área do Conhecimento: Administração

Forma de Oferta: () Presencial (X) A distância

Turno: () Noturno () Diurno (x) Integral

1.2 ENTIDADE PROPONENTE:

a) Nome: UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

b) CNPJ: 06279103/001-19

c) Telefone: (098) 3272-8426

d) Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

e) Site: www.decca.ufma.br

2. COORDENAÇÃO

Nome: WALBER LINS PONTES

Titulação: Mestre

Unidade de Lotação: DECCA Telefone da Unidade (ramal): 8426

Telefone da residencial: - Telefone celular: 8144-6604

E-mail: walberpontes@gmail.com

CPF (Digite o CPF sem ponto ou traço): 76772683315

Regime de trabalho: Dedicção exclusiva

Sexo: Masculino

Nome: ADEMIR DA ROSA MARTINS

Titulação: DOUTOR

Unidade de Lotação: DECCA Telefone da Unidade (ramal): 8426

Telefone da residencial: - Telefone celular: 8131-3656

E-mail: Ademir.ead@gmail.com

CPF (Digite o CPF sem ponto ou traço): 31603971068

Regime de trabalho: Dedicção exclusiva





Sexo: Masculino

3. SETOR RESPONSÁVEL

Departamento de Ciências Contábeis e Administração - DECCA

4. CARGA HORÁRIA

360 horas

5. PÚBLICO ALVO

Técnicos-Administrativos da Universidade Federal do Maranhão graduados em Ciências Contábeis, Administração, Economia, Engenharia, Direito e demais áreas afins.

6. JUSTIFICATIVA

Desde meados da década de 1990, a gestão pública no Brasil vem passando por transformações importantes, notadamente no que se refere à redefinição do papel do Estado nacional, em geral, e do papel desempenhado pelas três esferas de governo: União, Estados-Membros e Municípios.

A partir da Constituição Federal de 1988, os estados e os municípios ganharam mais importância, assumindo diversas atividades antes desempenhadas pela União. Com a introdução de um Estado mais forte, porém menor, este reduz seu papel nacional-desenvolvimentista, que vigorou por meio século (ABRUCIO e COUTO, 1996; PINHO e SANTANA, 2001). Dentro da concepção neoliberal, a partir de 1990, a União passa a exercer as “verdadeiras” funções de Estado: regulação e indução.

Nesse sentido, os dois níveis governo subnacionais passam a assumir papéis complexos (antes exercido pela União), que exigem competências específicas de regulação e uma **nova gestão** de atividades essenciais, competências essas colocadas em segundo plano durante a fase desenvolvimentista. Segundo Pinho e Santana (2001), o esgotamento da capacidade de lidar com problemas complexos e extensos levou o governo central a transferir esses problemas para estados e municípios, sobretudo para os últimos, que adota o *welfarismo*.

As políticas de saúde pública e de educação, por exemplo, ganham força no município com a organização do Sistema Único de Saúde (SUS) e com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), respectivamente. Em 2007, este foi ampliado para incluir a educação infantil e o ensino médio, sendo transformado em Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Diante desse cenário, estados e municípios tiveram de redesenhar sua estrutura organizacional para se adequar aos novos papéis que lhes foram impostos (ABRUCIO e COUTO, 1996; ABRUCIO, 2005). Na realidade, até o presente momento muitos deles ainda não conseguiram sair do *status quo*



anterior e, por isso, encontram dificuldades em se relacionar com os demais níveis de governo, com o mercado e com a sociedade civil organizada. Mesmo aqueles que tiveram um avanço maior, ainda necessitam amadurecer um modelo de gestão que contemple essa nova fase de governança pública, como sugerem Kissler e Keidemann (2006).

Um dos pontos que merecem destaque diz respeito à conscientização do seu verdadeiro papel constitucional. Na Constituição Federal (CF), há funções exclusivas de Estado, funções não exclusivas e funções de mercado (privadas) que devem ser pensadas e assumidas.

Com a promulgação da Lei de Responsabilidade de Fiscal (LRF), estados e municípios passaram a se preocupar mais com suas finanças, tanto do lado da receita quanto do lado da despesa. Dados do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (IBAM) revelam que a receita própria dos municípios está aquém do potencial de arrecadação. De fato, a Tabela 1 mostra que nem todos os municípios cobram Imposto Predial e Territorial Urbano-IPTU (93%) e apenas 83% tem sistema de cobrança informatizado. No que tange ao Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza-ISSQN, somente 83,7% dos municípios cobram e apenas 67,9% o fazem com sistema informatizado. Na Região Nordeste a situação é preocupante: menos da metade dos municípios (47,6%) tem sistema de ISSQN informatizado. Ressalte-se que, no Brasil, essa situação é mais frequente nos municípios com população abaixo dos 20.000 habitantes.

Tabela 1 - Municípios, total, com cadastro imobiliário, com cobrança de IPTU, Planta Genérica de Valores e cadastro para cobrança do ISS, com indicação da existência de sistema informatizado dos cadastros e da Planta Genérica de Valores, segundo Grandes Regiões e classes de tamanho da população dos municípios – 2006

Grandes Regiões e classes de tamanho da população dos municípios	Municípios							
	Total	Cadastro imobiliário		Cobrança de IPTU	Planta Genérica de Valores		Cadastro para cobrança do ISS	
		Total	Informatizado		Total	Informatizado	Total	Informatizado
Brasil	5 564	5 203	4 623	5 196	4 018	3 120	4 661	3 780
Até 5 000	1 371	1 276	1 084	1 277	904	653	1 062	797
De 5 001 a 10 000	1 290	1 175	1 016	1 180	844	624	1 024	815
De 10 001 a 20 000	1 292	1 198	1 065	1 189	923	707	1 095	862
De 20 001 a 50 000	1 033	981	899	975	812	666	919	775
De 50 001 a 100 000	311	308	296	308	278	240	300	279
De 100 001 a 500 000	231	229	227	231	221	196	225	216
Mais de 500 000	36	36	36	36	36	34	36	36

Fonte: Perfil dos Municípios Brasileiros 2006, IBGE (2006).

Em relação a taxas, os municípios brasileiros estão longe da eficiência arrecadadora, conforme prevê a LRF. A Tabela 2 revela que taxas de coleta e de limpeza pública são cobradas em menos da metade dos municípios.

Tabela 2 – Percentual total de municípios com existência de taxas instituídas em 2006

Brasil	Total	Com existência de taxas instituídas					
		Taxa de iluminação	Taxa de coleta de lixo	Taxa de incidência	Taxa de limpeza pública	Taxa de poder de polícia	Outros tipos de taxas
	100,0	70,0	49,5	3,7	42,3	55,3	43,3

Fonte: Perfil dos Municípios Brasileiros 2006 IBGE (2006).



Esses dados mostram que o Poder Público não está preparado, do ponto de vista administrativo, para cumprir a legislação relacionada à arrecadação. É razoável afirmar que isso se deve à carência de quadro de servidores preparados para gerenciar a máquina administrativa.

Nesse sentido, tanto no desenho de nova estrutura organizacional quanto na gestão dos processos/atividades, União, estados e municípios necessitam de profissionais capacitados em gestão. Na União, essa tarefa já se acha mais bem desenvolvida, com a (re) estruturação e (re) valorização de diversas carreiras típicas de Estado (planejamento, fiscalização tributária, auditoria etc.). No âmbito estadual e municipal, muito trabalho ainda precisa ser feito para que esses níveis de governo possam exercer, satisfatoriamente, seus papéis constitucionais.

Para tanto, é preciso que seja dada oportunidade aos servidores da Universidade Federal do Maranhão de se capacitarem para o exercício de uma administração pública profissional.

7. OBJETIVOS

O curso tem por objetivo a qualificação de pessoal de nível superior visando ao exercício de atividades gerenciais. Especificamente, pretende:

- a) Capacitar quadros de gestores para atuarem na administração de macro (governo) e micro (unidades organizacionais) sistemas públicos;
- b) Capacitar profissionais com formação adequada a intervirem na realidade social, política e econômica;
- c) Contribuir para a melhoria da gestão das atividades desempenhadas pelo Estado brasileiro, no âmbito federal, estadual e municipal;
- d) Contribuir para que o gestor público desenvolva visão estratégica dos negócios públicos, a partir do estudo sistemático e aprofundado da realidade administrativa do governo ou de suas unidades produtivas.

8. CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

O curso, com 360 horas aula, terá dois módulos: um básico e um específico.

9.1 Módulo Básico

O módulo básico é composto por sete disciplinas, de 24 horas, perfazendo um total de 168 horas:





Ord.	Disciplina	C.H.
1	Estado, Governo e Mercado	30
2	O Público e o Privado na Gestão Pública	15
3	Desenvolvimento e Mudanças no Estado brasileiro	15
4	Políticas Públicas	15
5	Planejamento Estratégico Governamental	15
6	O Estado e os Problemas Contemporâneos	15
7	Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública	15
8	Metodologia do Trabalho Científico	30
	TOTAL DE HORAS/AULA	150

A função do Módulo Básico é propiciar ao estudante uma tomada de consciência sobre a atual política do governo, situando-a na passagem que vem se dando, ao longo destes últimos anos, de um Estado Gerencial para um Estado Necessário. Esse referencial lhe permitirá compreender melhor, ao longo do Módulo Específico, as diferentes ações e programas implementados pela atual gestão pública.

EMENTAS E BIBLIOGRAFIAS DO MÓDULO BÁSICO

Disciplina 1	Estado, Governo e Mercado
--------------	---------------------------

I – Objetivo

Essa disciplina enfoca as complexas relações entre Estado, governo e mercado nas sociedades capitalistas contemporâneas. Partindo das duas matrizes teóricas que explicam as relações entre Estado e sociedade no sistema capitalista – a liberal e a marxista – a disciplina analisa criticamente as diversas interpretações concorrentes e/ou sucessivas sobre as sempre tensas e dinâmicas relações entre Estado, governo e mercado.

II – Ementa – Fatos Geradores

Os atores envolvidos na esfera pública, sejam elas governantes, funcionários, fornecedores, clientes, beneficiários, usuários de serviços públicos ou agentes objetos da regulação estatal movem-se e posicionam-se no espaço público orientados por uma ou mais concepções teóricas concorrentes sobre as relações entre Estado, governo e mercado nas modernas sociedades capitalistas. Por essa razão, é fundamental aos gestores públicos, em exercício ou em formação – independentemente da esfera de governo em que atuem ou venham a atuar – conhecer os diferentes fundamentos e lógicas que orientam a ação dos agentes envolvidos (stakeholders).

III – Ementas - Tópicos

1. Relações entre Estado, governo e mercado na sociedade contemporânea, segundo as principais concepções e teorias: marxistas (Przworsky, 1995) e liberais (Sartori, 1997).
2. Desafios teóricos e políticos colocados aos analistas e atores políticos pelas mudanças produzidas sob o capitalismo contemporâneo (Bobbio, 1983; Guiddens, 1996; Anderson, 1996).





IV – Bibliografia Básica

ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir (org.) **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o estado democrático**. São Paulo: Paz e Terra, p. 9-23, 1996.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

BOBBIO, Norberto. **Qual socialismo?** “Quais as alternativas à democracia representativa?” São Paulo: Paz e Terra, p. 55-74, 1983.

GUIDDENS, Anthony. **Para além de esquerda e direita**. Introdução. São Paulo: UNESP, p. 9-30, 1996.

HAM, Christopher; HILL Michael. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. Campinas, 1996. (tradução para o português de The policy process in the modern capitalist state. Londres, 1993, sob a responsabilidade de Renato Dagnino para uso exclusivo dos alunos do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp). Capítulos 2 e 3 (p. 39-91).

O'DONNELL, G. Anotações para uma teoria do Estado. **Revista de Cultura e Política**, n. 4, 1981.

OSZLAK, O. Estado y sociedad: ¿nuevas reglas de juego? Reforma y democracia: **Revista del CLAD**. n. 9, p. 7-61, Out., 1997.

PRZWORSKY, Adam. **Estado e economia no capitalismo**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, Parte 3, “O governo do capital”, p. 87-115, 1995.

SARTORI, Giovanni. **A teoria da democracia revisitada**. São Paulo: Ática, p.181-245, 1997. Cap. 6, “A democracia vertical”

V – Bibliografia Complementar

BOBBIO, Norberto; BOVERO, Michelangelo. **Sociedade e Estado na filosofia política moderna**. São Paulo: Brasiliense, 1987.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAHL, Robert. **Um prefácio à teoria democrática**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1989. Cap. 3 - A democracia poliárquica.

GIDDENS, Anthony. **O Mundo na Era da Globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2000.

OFFE, Claus. **Problemas estruturais do Estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 1984.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

SANTOS, Wanderley G. **Ordem burguesa e liberalismo político**. “A práxis liberal no Brasil:





propostas para reflexão e pesquisa” São Paulo: Duas Cidades, p.67-117, 1978.

SARTORI, Giovanni. **Teoria democrática**. Cap. XV, “Liberalismo e democracia”, São Paulo: Fundo de Cultura, p. 366-393, 1965.

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1984.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Rio de Janeiro: LCT, 1998.

WEFFORT, Francisco. **Qual democracia?** São Paulo: Cia das Letras, p.141-165,1992. Cap. 7 “Democracia e socialismo”

WEFFORT, Francisco. Marx: política e revolução. In: WEFFORT, F. (Org.) **Os clássicos da política**. 6 ed. São Paulo: Ática, v. 2. p. 225-277, 1996.

Disciplina 2	O Público e o Privado na Gestão Pública
--------------	---

I – Objetivo

Essa disciplina tem por objetivo delimitar com clareza para o aluno as diferenças entre a esfera privada, que é âmbito de atuação por excelência do administrador de empresas, e a esfera pública, na qual se situa a Administração pública e age o gestor público.

II – Ementa – Fatos Geradores

Tradicionalmente, os poucos cursos de administração pública oferecidos no país partem do núcleo duro das teorias e disciplinas que compõem os currículos de administração de empresas, a ele acrescentando alguns outros temas e matérias mais diretamente ligados à gestão dos negócios públicos pelo Estado. Esse ponto de partida deixa de pôr suficientemente em relevo a diferença fundamental entre a esfera pública e a privada, da qual derivam todas as demais diferenças teleológicas, organizacionais e funcionais existentes entre as organizações do Estado e as da sociedade civil, sejam elas empresas, sindicatos e associações com ou sem fins lucrativos. Por ser essencial ao gestor público ter absoluta clareza dessa diferença, de forma a poder exercer adequadamente as suas funções e atribuições com as quais ele se encontra investido na qualidade de servidor público, é que esta disciplina foi inserida no módulo básico deste curso. Da precisa separação entre esfera pública e esfera privada, que remonta ao Direto Romano, mas que só recentemente adquiriu os seus contornos mais definidos nas sociedades contemporâneas do Ocidente, é que decorrem todas as demais diferenciações relevantes para o agente público: de um Direito Público e de um Direito Privado; a separação entre Estado e sociedade civil; a delimitação dos poderes dos governantes em relação ao conjunto do Estado e aos cidadãos.

III – Ementas – Tópicos

- 1) A dicotomia público-privado; a primazia do público sobre o privado; as fronteiras entre o público e o privado; as prerrogativas do Estado sobre os agentes privados; os direitos do cidadão e os deveres do estado; interesses privados e interesses coletivos; Instituição e organização; organizações públicas e organizações privadas.
- 2) O servidor como agente da ação do Estado; os diferentes agentes públicos e as suas formas





de investidura; as prerrogativas do estado e as garantias do servidor; regime estatutário e regime contratual; vínculo estatutário e vínculo empregatício; cargo público e emprego no setor privado; A ética profissional do servidor público.

- 3) Os princípios norteadores do serviço público – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; poderes e deveres do administrador público; dever de agir, dever de eficiência, dever de probidade, dever de prestar contas; poder disciplinar, poder de polícia, poder discricionário.
- 4) As diversas organizações do terceiro setor e suas especificidades.
- 5) Globalização e neoliberalismo: desregulamentação, privatizações e abertura dos mercados de bens e de capitais; reorientação do papel do estado: da produção à regulação de bens e serviços; a defesa do interesse público na competição globalizada: Estado e agentes econômicos privados internacionais; Novos princípios de gestão pública: planejamento participativo; democratização do Estado; promoção da cidadania. a nova orientação estratégica de governo federal: inclusão social e redução das desigualdades; crescimento econômico com geração de emprego e renda; promoção da cidadania e fortalecimento da democracia.

IV – Bibliografia Básica

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Trad. Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 13-31, 1987. Cap. 1 “A grande dicotomia: público/privado”

CARVALHO, Iuri M. O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado: parâmetros para uma reconstrução. **Revista Diálogo Jurídico**, nº 16, Salvador, 2007. Disponível em: http://www.direitopublico.com.br/pdf/PrincipiodaSupremacia_ULTIMAVERSÃO.pdf

MEIRELLES, Helly Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1989.

NASCIMENTO, Márcio G. **O controle da administração pública no Estado de Direito**. Diretonet, 2005. Disponível em: <http://www.diretonet.com.br/artigos/x/20/23/2023/>

PÓ, Marcos V.; ABRUCIO, Fernando L. Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e accountability das agências reguladoras brasileiras semelhanças e diferenças. **RAP**, v. 4, n. 40, p. 679-98. Jul/Ago, 2006.

V – Bibliografia Complementar

ANDERSON, Perry. **Balanco do neoliberalismo**. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.

BOBBIO, Norberto *et al.* **Dicionário de política**. Brasília: Ed. UnB. 1986.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: por uma teoria geral da política. Trad. Marco Aurélio Nogueira. p. 53-133, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. Cap. 3, “Estado, poder e governo”.

BORÓN, A. Las 'reformas del estado' en América Latina: sus negativas consecuencias sobre la





inclusión social y la participación democrática". In: **Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales**, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. **A reforma do Estado nos anos 90**: lógicas e mecanismos de controle. Brasília: Mare, 1997.

BRESSER PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial, **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP. v. 120, n. 1, Jan/Abr, 1996.

DINIZ, Paulo. **Responsabilidade social empresarial e sociedade política**: elementos para um debate acerca da questão social no neoliberalismo. Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito para obtenção do título de bacharel em Ciências Sociais, Uberlândia, 2007. Capítulos 1 e 2. Disponível em: <http://www.cadtm.org/IMG/pdf/031227boron.pdf>

FIORI, José Luis. **Em busca do dissenso perdido**: ensaios críticos sobre a festejada crise do Estado. Rio de Janeiro: Insight, 1995.

HARVEY, D. Neoliberalismo como destruição criativa. InterfacEHS. **Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, 2006.

HOBBS, Thomas. **Leviatã**: ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

MONTESQUIEU, Charles Louis de Secondat. **Do espírito das leis**. 2 ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

PAES DE PAULA, Ana. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE**, FGV, v. 45, n. 1, Jan/Mar 2005.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Do contrato social**. 4 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

SAES, Décio. A política neoliberal e o campo político conservador no Brasil atual. In: **República do capital**: capitalismo e processo político no Brasil. São Paulo: Bomtempo, 1998.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3 ed. Brasília: Editora UnB, 1994.

Disciplina 3	Desenvolvimento e Mudanças no Estado Brasileiro
--------------	---

I – Objetivo

Essa disciplina tem por objeto levar o aluno a compreender como o Estado e a sociedade foram se modificando e desenvolvendo no Brasil, a partir da Primeira República, até chegar à conformação em que se encontram atualmente.

II – Ementa – Fatos Geradores

A adequada compreensão de longos e complexos processos de transformação social, como os experimentados pelo Brasil desde a proclamação da República até os dias de hoje, repousa sobre um





conjunto variado de saberes produzidos por diferentes disciplinas, como a história, a sociologia, a economia, a administração, o direito e a ciência política. Para que esses vários conhecimentos possam ser devidamente associados e adequadamente assimilados, faz-se necessária a adoção de uma perspectiva interdisciplinar e histórica afim de costurá-los com a linha do tempo. Assim, interdisciplinaridade e contextualização histórica são os eixos fundamentais que devem orientar o desenvolvimento desta disciplina.

III – Ementa – Tópicos

Desenvolvimento econômico, mudança social e centralização e descentralização político-administrativas no Brasil: Da República oligárquica à República democrática do Século XXI.

- 1) Federalismo e governo de elites na primeira República (Abrúcio, 1998, cap 1; Bresser-Pereira, 2001);
- 2) Centralização, autoritarismo e políticas sociais no período Vargas (1930-1945) (Souza, 1976, cap. IV; Santos, 1979, cap.4);
- 3) Democracia e desenvolvimento sob a Segunda República (1946-1964) (Souza, 1976, cap. V; Lessa, 1983, Soares, 1973);
- 4) Autoritarismo e redemocratização (Abrúcio, 1998, cap. 2; Bresser-Pereira, 2001; Santos, 1979, cap.5, Reis, 1978, Diniz, 1997).

IV – Bibliografia Básica

ABRUCIO, Fernando L. **Os barões da federação**: os governadores e a redemocratização brasileira. São Paulo: HUCITEC, p.59-108, 1998. Cap. 2, “A passagem do modelo unionista-autoritário para o federalismo estadualista: a origem do novo poder dos governadores”.

BRESSER-PEREIRA Luiz C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM e SACHS (Org.). **Brasil**: um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, p. 222-259, 2001.

DINIZ, E. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. In: DINIZ, E.; AZEVEDO, S. (Org.). **Reforma do Estado e democracia no Brasil**. Brasília: UnB, 1997.

FIGUEIREDO, Argelina; LIMONGI, Fernando. Partidos políticos na Câmara dos Deputados, 1989-1994. **DADOS**, v. 38, n. 3, 1995.

LESSA, Carlos. **Quinze anos de política econômica**. 4 ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.

MARTINS, Luciano. **Estado capitalista e burocracia no Brasil pós-64**. São Paulo: Paz e Terra, 1985.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, 1979. Cap I e II.

SOARES, Gláucio Ary Dillon. **Sociedade e política no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1973.

SOUZA, Maria C. C. **Estado e partidos políticos no Brasil, 1930-1964**. São Paulo: Alfa-Ômega, p. 83-104, 1976. Cap. IV, “Os mecanismo da centralização”.





V – Bibliografia Complementar

ALMEIDA, Maria H. T. Federalismo e políticas sociais. **Rev. bras. Ci. Soc**, v. 10, n. 28, p. 88-108, 1995.

FLEURY, Maria T. Leme, FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOULART, Jefferson O. Orçamento participativo e gestão democrática no poder local. **Revista de Cultura e Política**, vol., n. 69, 2006.

LAMOUNIER, B. e SOUZA, A. Democracia e reforma institucional no Brasil: uma cultura política em mudança. **Dados**, v.34, n.3, p.311-348, 1991.

LAVINAS, Lena; MAGINA, Manoel A.; COUTO E SILVA, Mônica. **Federalismo e regionalização dos recursos públicos**. Rio de Janeiro: IPEA, 1995. [Textos para discussão n. 369].

LIMA JUNIOR, Olavo Brasil. **Os partidos políticos brasileiros: a experiência federal e regional, 1945-1964**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1983.

QUEIRÓS, Maria Isaura Pereira de. O Coronelismo numa interpretação sociológica. In: **História geral da civilização brasileira**. São Paulo: DIFEL, 1975. Tomo III - O Brasil Republicano, Livro 1, Cap. 3.

REIS, Fábio Wanderley (Org.). **Os partidos e o regime: a lógica do processo eleitoral brasileiro**. São Paulo: Símbolo, 1978.

VELLOSO, João Paulo dos Reis (Org.). **Governabilidade, sistema político e violência urbana**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

Disciplina 4	Políticas Públicas
--------------	--------------------

I – Objetivo

A disciplina apresenta esses dois enfoques do estudo das Políticas Públicas, mostrando como se deu a sua gênese e desenvolvimento, estabelecendo suas diferenças em termos de objeto, metodologia, viés ideológico, e explicitando as razões que fazem com que o Enfoque da Análise de Políticas seja mais adequado aos propósitos da Gestão Pública. Seu objetivo central é capacitar o aluno a perceber as duas faces da Política Pública: a de planejamento aparentemente racional e neutro realizado pelo Estado (*policy*) e a de resultante de ações dos atores políticos visando à defesa dos seus interesses e valores (*politics*). Para tanto, se apóia no estudo do ciclo da política ou do processo de elaboração da política pública, entendido como o conjunto dos momentos de formulação, implementação e avaliação, através de utilização de conceitos como conflito aberto, encoberto e latente, não-tomada de decisão, modelo cognitivo, política simbólica.

III – Ementa Tópicos

- 1) A análise de políticas públicas e seus problemas;





- 2) As mudanças na legislação e nas instituições de políticas sociais no Brasil; Políticas Públicas: conceitos e evolução no Brasil. Estudos das novas responsabilidades e novas posturas que os governos municipais vêm assumindo quanto às políticas públicas. Estudo das experiências inovadoras que criam novas esferas públicas de negociação e de participação popular. Articulação e implementação nas dimensões locais e globais e os alcances e limites dos governos municipais. Controle e Avaliação das Políticas Públicas.

IV – Bibliografia Básica

ARRETCHE, Marta T. S. Políticas sociais no Brasil: descentralização em um Estado federativo. **Rev. bras. Ci. Soc.**, v.14, n. 40, p.111-141, Jun. 1999.

COTTA, Tereza Cristina. Metodologia de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. **Revista do Serviço Público**, nº. 2, Abr/Jun 1998.

COUTINHO, Luciano. Coréia do Sul e Brasil: paralelos, sucessos e desastres. In: FIORI, José Luís (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEMO, Pedro. **Política social, educação e cidadania**. Campinas: Papirus, 1996.

DERLIEN, Hans Ulrich. Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, n. 1, Jan/Mar 2001.

DRAIBE, Sônia Miriam. Qualidade de vida e reformas sociais: o Brasil no cenário latino-americano. **Lua Nova**, n. 31, p. 5-46, 1993.

DRAIBE, Sônia Miriam. Uma nova institucionalidade das políticas sociais? Reflexões a propósito da experiência latino-americana recente de reformas e programas sociais. **São Paulo em Perspectiva**, v. 11, n. 4, p. 3-15, Out/Dez 1997,

DUNN, William N. **Public policy analysis: an introduction**. 3 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2004.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**. 11 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

ELIAS, Paulo Eduardo. Reforma ou contra-reforma na proteção social à saúde. **Lua Nova**, n 40/41, p.193-215,1997.

FAGNANI, Eduardo. Política social e pactos conservadores no Brasil: 1964-1992. **Cadernos FUNDAP** - Desafios da Gestão Pública Paulista. São Paulo: Fundap, p. 59-102, Set/Dez, 1996.

GARCIA, Ronaldo Coutinho. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. **Revista Planejamento e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA, nº. 23, Jun 2001.

LAURELL, Ana Cristina. Para um novo estado de bem-estar na América Latina. **Lua Nova**, n. 45, p. 187-204, 1998.

LOBATO, Lenaura de Vasconcelos. Reforma do Estado no setor de saúde no Reino Unido e nos Estados Unidos. **Cadernos ENAP**, nº.13, p. 79-112,1997.





- MELLO, Guiomar Namó. Políticas públicas de educação. **Estudos Avançados (USP)**, v. 5, n. 13, p. 7-47, 1991.
- MENY, Ives e THOENIG, Jean-Claude. **Las políticas públicas**. Madrid: Ariel, 1992.
- MESA LAGO, Carmelo. Desarrollo social, reforma del Estado y de la seguridad social, al umbral del siglo XXI. **Revista del CLAD: Reforma y Democracia**. n. 15, p. 7 – 70, Out. 1999.
- MILANI, Carlos R.S. Políticas públicas locais e participação na Bahia: o dilema gestão versus política. **Sociologias**, ano 8, n. 16, p. 180-214, Jul/Dez 2006.
- MISHRA, Ramesh. **O Estado-providência na sociedade capitalista**. Portugal: Celta Editora, 1995.
- NUNES, Edson. **A Gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Brasília: ENAP, 1997.
- NEVES, Lúcia Maria Wanderley. Educação: Um caminhar para o mesmo lugar. In: LESBAUPIN, Ivo (Org.). **O Desmonte da Nação: Balanço do Governo FHC**. Petrópolis: Vozes, p. 133-152, 1999.
- PATTON, Carl V.; SAWICKI, David S. **Basic methods of policy analysis and planning**. 2 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1993.
- RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais**. São Paulo: Cortez, 1999.
- SAMPAIO Jr. Plínio de Arruda. O impasse da “formação nacional”. In: FIORI, José Luís (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, p. 11-44, 1979. Cap. 1 “Teoria social e análise de políticas públicas” e Cap. 2 “Legislação, instituições e recursos da política social brasileira”.
- SUBIRATS, Joan. **Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración**. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1994.
- VIANA, Ana Luiza. Abordagens metodológicas em políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 2, p. 5-43, Mar/Abr, 1996.

V – Bibliografia Complementar

- CAVALCANTI, Paula Arcoverde. **Sistematizando e comparando os enfoques de avaliação e análise de políticas públicas: uma contribuição para a área educacional**. Tese de Doutorado defendida na Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, 2007.
- FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes á prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Revista de Sociologia e Política**, v.17, n.15, Nov, 2000.
- HAM, Cristopher; HILL Michael. **O processo de elaboração de políticas no Estado capitalista moderno**. Campinas, 1996. (tradução para o português de The policy process in the modern capitalist state. Londres, 1993, sob a responsabilidade de Renato Dagnino para uso exclusivo dos





alunos do Departamento de Política Científica e Tecnológica da Unicamp).

ROTH, André-Noël. **Políticas públicas**: formulación, implementación y evaluación. Bogotá: Ediciones Aurora, 2006.

SANTOS, Wanderley G. **Cidadania e justiça**. Rio de Janeiro: Campus, p. 71-123, 1979. Cap. 4 “Teoria do laissez-faire repressivo à cidadania em recesso”, e Cap. 5 “Acumulação e equidade na ordem autoritária brasileira”.

Disciplina 5	Planejamento Estratégico Governamental
--------------	--

I – Ementa

Introdução ao Planejamento Estratégico. Aspectos Gerais e Históricos. O Desenvolvimento Planejado. Evolução do Planejamento no Brasil. Abordagem Crítica do Modelo Brasileiro de Planejamento Governamental. Plano Plurianual.

II – Bibliografia Básica

ALMEIDA Paulo R. **A experiência brasileira em planejamento econômico**: uma síntese histórica, 2004 (Mimeo).

CRISTO, Carlos Manuel Pedrosa Neves. Prospectiva estratégica: instrumento para a construção do futuro e para a elaboração de políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Ano 54, n.1, Jan/Mar, 2003.

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

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

LIMA, Blanca Olias de (Coord). **La nueva gestión pública**. Madrid: Pearson Educación S. A., 2001.

MATUS, Carlos. **Adeus senhor presidente**: governantes governados, São Paulo: Fundap, p.19-70, 1996.

MATUS, Carlos. **O método PES**. São Paulo: Fundap, p.51-100, 1995.

MINTZEMBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, p.183-256, 2004.

MINTZEMBERG, Henry. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 1999.

MINTZEMBERG, Henry; Jan Jorgensen. Uma estratégia emergente para la política publica. **Gestión y Política Pública**, v. 4, n. 1, México, primer semestre de 1995.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1988.

III – Bibliografia Complementar





MATUS, Carlos. **Política planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1996.

OLIVEIRA, José A. P. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. In: **RAP**: Rio de Janeiro, v.1, n. 40, p.273-88, Mar/Abr, 2006.

Disciplina 6	O Estado e os Problemas Contemporâneos
--------------	--

I – Objetivo

O objetivo desta disciplina é, a partir da análise do contexto brasileiro atual, colocar em destaque problemas de natureza política, social e econômica cujo equacionamento não poderá ocorrer sem uma ativa participação do Estado; seja por intermédio de políticas públicas neles focalizadas, seja através da geração de um ambiente que permita um processo de negociação mais adequado entre os atores com eles envolvidos.

Uma questão a tratar é o processo que parece estar ocorrendo de crescente apropriação do público pelo privado. Esclarecer as características desse processo e evidenciar os procedimentos envolvidos, a partir da consideração desse tipo de problemas, é um dos objetivos da disciplina.

II – Ementa – Fatos Geradores

Problemas de cunho sócio-econômico como os relacionados à distribuição de renda e riqueza, à geração de trabalho e renda, à inclusão social, à realização de reformas, ao aumento da transparência e da participação popular, serão, muito provavelmente, priorizados. As trajetórias das políticas públicas concernentes a esses problemas, e os efeitos da inclusão da agenda neoliberal no seu processo de elaboração, serão estudadas a partir dos instrumentos usualmente empregados para analisar a conjuntura: reformas e coalizões.

III – Ementa– Tópicos

Tema com abrangência nacional, regional ou local definido pela Coordenação do Curso.

IV – Bibliografia Básica

A ser complementada de acordo com o tema definido pela Coordenação do Curso.

KLIKSBERG, Bernardo. **Falácias e mitos do desenvolvimento social**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, p.69-103, 2001. Cap. 3, “Como reformar o estado para enfrentar os desafios sociais do século XXI?”.

ITUASSU Arthur; ALMEIDA Rodrigo (org.) **O Brasil tem jeito?** v.2, Educação, saúde, justiça e segurança. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.





V – Bibliografia Complementar:

A ser complementada de acordo com o tema definido pela Coordenação do Curso.

INSTITUTO DNA BRASIL. **50 brasileiros param para pensar a vocação do país**. São Paulo: Instituto DNA Brasil, 2005.

Disciplina 7	Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública
--------------	---

I – Objetivo

Essa disciplina deverá proporcionar ao aluno conhecimento acerca da disponibilidade, abrangência e potencialidade das pesquisas, fontes de dados, publicações e relatórios existentes no Sistema Estatístico Brasileiro, bem como da definição dos principais indicadores para elaboração de diagnósticos da realidade social; econômica e ambiental em diferentes escalas – ao nível inframunicipal, municipal, estadual e nacional – para subsidiar a formulação de programas públicos em diferentes áreas de atuação governamental.

II – Ementa – Fatos Geradores

Nos últimos anos, o uso de indicadores no sistema de gestão dos órgãos públicos difundiu-se no Brasil. Os gestores nos diferentes níveis requerem cada vez mais informação estruturada na forma de tabelas, mapas e indicadores para subsidiar a formulação de programas públicos, monitorar suas ações e prestar contas à sociedade. Além disso, os órgãos de controle dos diferentes Poderes, como as controladorias e tribunais de contas, passaram a avaliar o desempenho dos programas e dos órgãos públicos com base não apenas na legalidade dos atos, mas nos indicadores de desempenho estabelecidos.

III – Ementa– Tópicos:

1: Conceitos básicos sobre Indicadores Sociais

- 1.1. Uma breve introdução histórica
- 1.2. Indicadores Sociais: do conceito às medidas
- 1.3. Indicadores e os diagnósticos socioeconômicos

2: Principais Pesquisas e Fontes de Dados e de Indicadores Sociais

- 2.1. Principais produtores de dados e indicadores no Brasil
- 2.2. Os Censos Demográficos
- 2.3. As Pesquisas Amostrais e Institucionais do IBGE
- 2.4. Registros Administrativos, Cadastros Públicos e Dados de Programas

3: Introdução às fontes de dados e indicadores econômicos

- 3.1. Dados e Indicadores Econômicos





3.2. Principais boletins de conjuntura

3.3. Principais pesquisas econômicas do IBGE

IV – Bibliografia Básica

JANNUZZI, Paulo. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações.** Campinas: Alínea, 2001.

GUIMARÃES, J. R. S. e JANNUZZI, P. M. IDH, Indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica. **Revista Brasileira. Est. Urbanos e Regionais**, Salvador 7 (1):73-89, 2005.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 137-160, abr/jun 2005.

JANNUZZI, P.M.; CAVATI SOBRINHO, H. Informação econômica no Sistema Estatístico Brasileiro. **Bahia Análise & Dados**. , v.15, p.75 - 90, 2005.

V – Bibliografia Complementar:

CARLEY, Michael. **Indicadores sociais: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

FEIJÓ, C. et al. **Para entender a conjuntura econômica.** Barueri, Manole, 2008, p.1-60.

DEDDECA, Cláudio. Conceitos e estatísticas básicas sobre mercado de trabalho. In: Oliveira, C. A. B. *et al.* **Economia & Trabalho: textos básicos.** Campinas. Ed. Inst. Economia/UNICAMP, 1998.

HAKKERT, Ralph. **Fontes de dados demográficos.** Belo Horizonte, ABEP, 1996. www.abep.org.br

IBGE. **Síntese de Indicadores Sociais.** Rio de Janeiro, 2007. www.ibge.gov.br

IPEA. **Objetivos de Desenvolvimento do Milênio: Relatório Nacional de Acompanhamento.** Brasília, 2005. (www.ipea.gov.br)

MIN. SAÚDE. **Indicadores de atenção básica à Saúde.** Brasília: RIPSAs, 2002.

NAÇÕES UNIDAS. **Handbook of social indicators.** New York, 1989. http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesF/SeriesF_49E.pdf

PNUD. **Relatório do desenvolvimento humano.** Lisboa, 2007. www.pnud.org.br





9.2 Módulo Específico

O módulo específico em Gestão Pública é composto por quatro disciplinas de 30 horas e duas de 36 horas, perfazendo um total de 192 horas:

Ord.	Disciplina	C.H.
01	Plano Plurianual e Orçamento Público	45
02	Comportamento Organizacional	30
03	Cultura e Mudança organizacional	30
04	Gestão Operacional	45
05	Gestão de Redes Públicas de Cooperação	30
06	Gestão Logística	30
	TOTAL DE HORAS DO MÓDULO	210

10.2.1 Ementas e Bibliografia de Gestão Pública

Disciplina 01	Plano Plurianual e Orçamento Público
---------------	--------------------------------------

I – Objetivo

Esta disciplina visa dotar os alunos do curso de especialização em gestão pública com conhecimentos de natureza técnico-instrumental, no âmbito do funcionamento organizacional, com particular destaque para os instrumentos de gestão do Estado, no contexto não só do financiamento da capacidade governativa do plano, mas também da revisão das políticas de governo.

II – Ementa – Fatos Geradores

Uma das tarefas mais importantes de um gerenciamento operacional alinhado às orientações políticas de governo é cuidar do financiamento do plano estratégico de ações, considerando um conjunto de instrumentos definidos em arcabouço legal normativo integrado.

Um dos instrumentos é um plano operacional, derivado do plano estratégico, com abrangência para o mandato do gestor do executivo. O controle deste plano não deve somente retroalimentar o plano estratégico, mas também embasar a definição dos recursos orçamentários necessários no âmbito público.

O orçamento público, sua elaboração, aprovação e gestão, exigem conhecimentos bastante aprofundados do ciclo orçamentário e também a implementação de um sistema de informações que o integre às etapas financeira, contábil, do ciclo de gestão das receitas e despesas.

Por estar sustentado em arcabouço legal formado pelas leis orçamentárias, esse instrumento está sujeito à gestão compartilhada de poderes distintos - Legislativo e Executivo - o que faz do orçamento um instrumento de sinalização concreta da capacidade governativa dos órgãos públicos.

Por fim, convém destacar que o embate político mencionado anteriormente deve ser acompanhado, se necessário, por revisão das políticas públicas vigentes e ampla disseminação de informações aos demais atores, em particular, à sociedade, para que o controle a ser exercido por ela esteja





sustentado em definições atualizadas das prioridades do governo.

III – Ementas - Tópicos

- 1) Instrumentos de Gestão do Estado: Plano Plurianual (PPA), Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Definições conceituais, lógica de interação entre os instrumentos, visão sistêmica externa e governabilidade.
- 2) PPA: função e componentes, gestão do plano, o uso de indicadores de resultados e suportes de sistemas informacionais.
- 3) Orçamentos públicos: evolução histórica e tendências futuras de inovação e sistemas informacionais de apoio à gestão.
- 4) A LDO e LOA a base legal do orçamento público: princípios orçamentários, vedações constitucionais.
- 5) O orçamento no legislativo e as ementas parlamentares; o orçamento no executivo e os contingenciamentos orçamentários; impactos na capacidade governativa e nas políticas públicas.

IV – Bibliografia Básica

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. Atlas. S. Paulo, 2005.

V – Bibliografia Complementar

ARRETCHE, Marta. Federalismo e políticas fiscais no Brasil: problemas de coordenação e autonomia. **São Paulo em Perspectiva**, 2004.

BIN, D e CASTOR, B. V. J. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, v.11, n.3, p. 35-56, Jul/Set, 2007.

LIMA, Edilberto Carlos Pontes. Algumas observações sobre orçamento impositivo no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 26, Jun/Dez, 2003.

SIQUEIRA, Thales R. **O Modelo de gestão dos planos plurianuais**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado apresentada no Instituto de Ciência Política da UNB. 2006.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, ano 8, n. 16, p. 20-45, Jul/Dez 2006, Porto Alegre, 2006

SOUZA, Celina. Construção e consolidação de instituições democráticas: papel do orçamento participativo. **São Paulo em Perspectiva**, Dezembro 2001, Vol 15, nº 4, p. 84-97 São Paulo, 2001.





Disciplina 02	Comportamento Organizacional
---------------	------------------------------

I – Objetivo

Esta disciplina visa dotar os alunos com conhecimentos de natureza técnico-instrumental relativos à problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para os elementos de natureza comportamental no contexto do desenvolvimento de uma governança auto-sustentável face à valorização dos ambientes externos das organizações.

II – Ementa - Justificativa

A visão sistêmica das organizações gerou uma abordagem mais integrada das organizações, internamente e com o meio-ambiente. Assim, o comportamento organizacional teve de evoluir do que foi denominado micro, com ênfase nas estruturas e processos entre e dentro de indivíduos, pequenos grupos e seus líderes, para incluir também uma perspectiva mais macro, com ênfase nas estruturas e processos, entre e dentro dos grandes subsistemas, organizações e seus ambientes.

Para o serviço público, poder e cultura são tratados de forma a implementar culturas de “processo”, capazes de sustentar o desenvolvimento de redes federativas, dentre outras, por meio de processos de institucionalização cada vez mais complexos.

Para enfrentar esse desafio novos modelos de gestão devem ser discutidos, novos desenhos organizacionais devem ser experimentados em um contexto formalizado de estruturas organizacionais sedimentadas em uma lógica hierárquica vertical limitada à construção da ordem interna.

Os conflitos que se instalam do embate permanente/situacional nessas reestruturações passaram a exigir negociações e tomadas de decisões participativas, de forma constante, em vários níveis de atuação.

Finalmente, questões de poder, autoridade e liderança exigem tratamento técnico de forma aprofundada cada uma das características do líder: traço pessoal, orientação de comportamento ou estilo de gestão.

III – Tópicos da Ementa

1. Abrangência do comportamento organizacional (CO, micro, meso e macrocomportamento organizacional, no fortalecimento da governança das organizações.
2. Poder e Cultura na institucionalização das redes organizacionais federativas.
3. Modelos de Gestão e os desenhos organizacionais nas organizações públicas.
4. Conflito e negociação no desenvolvimento da governança.
5. Poder, autoridade e teorias abrangentes de liderança.





IV – Bibliografia Básica

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

V – Bibliografia Complementar

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. S. Paulo: Pioneira. 1992

DAFT, Richard L. **Organizações teorias e projetos**. S. Paulo: Pioneira. Thomson Learning, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NADLER, David A; GERSTEIN, Marc; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Disciplina 03	Cultura e Mudança Organizacionais
---------------	-----------------------------------

I – Objetivo

A finalidade desta disciplina é dotar os alunos, do curso de especialização em gestão pública, com conhecimentos de natureza técnicos instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para os elementos da cultura e mudança organizacional, no contexto da implementação de uma governança que seja efetiva face à alternância dos projetos políticos de governos.

II – Ementa – Fatos Geradores

A idéia de que a organização é em si mesma um fenômeno cultural, que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento do ambiente em que se insere, gerou a necessidade de considerar a cultura na implementação das mudanças organizacionais.

Estas mudanças, originárias de fatores diversos e configurando-se em tipologias que variam em função das perspectivas de análise que são adotadas, exigem modelos de gestão centrados no entendimento de que as organizações criam suas realidades sociais.

Nas organizações que constituem o aparelho do Estado, aspectos estratégicos da cultura brasileira e a dinâmica de mudanças, vivenciada no mundo contemporâneo, implicam desafios de administrar com efetividade o binômio: descontinuidades administrativas e os processos de institucionalização, vistas como sinalização do desenvolvimento cultural.

A cada governo, projetos políticos, construção de governança, com respectivos projetos de mudanças, devem ser implementados, considerando como críticas as resistências culturais das estruturas instaladas nos diversos órgãos que compõem a estrutura organizacional.

Duas estratégias de mudanças têm sido definidas e experimentadas de forma mais intensa na administração pública, quais sejam o Desenvolvimento Organizacional – DO continuamente





reprojetado e a Aprendizagem Organizacional – AO, como iniciativa mais recente.

Para qualquer uma das estratégias, no entanto, configura-se como fundamental a comunicação interna e externa, na busca de alinhamento das mudanças e comprometimento dos atores participantes.

III – Tópicos da Ementa

Mudanças Organizacionais: fatos geradores, tipologias e modelos básicos de gestão de mudanças. Os processos de institucionalização em órgãos públicos: a cultura brasileira, e a descontinuidade administrativa. Governabilidade, Projetos de Mudanças e resistências culturais das estruturas existentes. Mudanças, desenvolvimento organizacional e aprendizagem nas organizações públicas. Comunicação – fator estratégico na implementação de mudanças.

IV – Bibliografia Básica

LIMA, Suzana Maria Valle (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

V – Bibliografia Complementar

CLEGG, Stewart R., Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n.5, Nov/Dez. 1992.

FREITAS, Maria E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria E., Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jul/set. 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro, Atlas, 1991.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estória, mitos heróis: cultural organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, out/dez. 1987.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional**. São Paulo: Vértice, 1987.

KRAUSZ, Rosa R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Marco Antônio G. **Como entender a cultura organizacional**. São Paulo: Nobel, 1988.

THÉVENET, Maurice. **Cultura de empresa, auditoria e mudança**. São Paulo: Ed. Monitor. Tradução: Lemos Azevedo. Out. 1989.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica**





da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1991.

WOOD JR., Thomaz. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32(3), p. 74, Jul/Ago. 1992.

Disciplina 04	Gestão operacional
---------------	--------------------

I – Objetivo

O que se pretende com esta disciplina, do curso de especialização em gestão pública, é dotar os participantes com conhecimentos de natureza técnica instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional, com particular destaque para elementos que viabilizam a execução do plano de ação, sejam elas caracterizadas como contínuas ou situacionais no contexto das estruturas públicas e sociais de acompanhamento, avaliação e controle voltadas para: (1) a conformidade das ações realizadas, (2) e a aprendizagem relativamente ao Plano.

II – Ementa – Fatos Geradores

Em complementação ao controle das ações, executadas pelos diversos agentes, que hoje são realizadas pelos órgãos do Estado, faz-se necessário preparar os gestores públicos, para implementar estruturas e mecanismos que torne viável e efetivo o controle dessas ações também pela sociedade.

Em função não só das exigências de controle para prestação de contas dos órgãos da administração públicas, como aquelas mencionadas anteriormente, mas também para gerar informações que permitam a definição das retroalimentações dos planos em vigência, o gestor deve se voltar para o gerenciamento da ação propriamente dita, seja ela de natureza contínua atribuída pelo arcabouço legal normativo – os processos, como também aquela de natureza situacional – os projetos.

Gerenciar este conjunto heterogêneo de ações implica exercer, com competência, gestões voltadas para equilíbrio dinâmico carga x capacidade, consideradas as variáveis de importância e urgência das demandas do plano e as restrições operacionais das infra-estruturas de recursos e meios, normalmente sujeitos ao rigor de arcabouço legal normativo dos sistemas estruturadores das áreas de apoio (meio).

Nesse contexto também há a necessidade de ferramentas específicas para o gerenciamento da conformidade legal e normativa, das ações e seus produtos e resultados e para o gerenciamento de risco operacional inerente a fatores contingenciais que afetam sobremaneira as organizações públicas, a exemplo dos contingenciamentos orçamentários.

Finalmente, consta-se que além dos órgãos de controle da estrutura do legislativo, configura-se como cada vez mais necessária, no próprio executivo, a realização de atividades do ciclo de gestão referentes ao acompanhamento, avaliação e controle da execução. Para que sejam viabilizadas corretivas imediatas e transparentes para sociedade, os sistemas de informação e comunicação – TICs têm-se mostrado como imprescindíveis.

III – Ementa - Tópicos

1. Controle pela Sociedade e pelo Estado e a prestação de contas da administração pública.





2. A gestão de processos e projetos e os dispositivos normativos dos sistemas estruturadores das áreas de apoio à execução.
3. Gestão de Demanda e de Capacidade instalada na prestação de serviços públicos.
4. Gestão de conformidade e de riscos operacionais face às restrições de recursos.
5. Controladoria e Sistemas de Informações – o uso intensivo de soluções de TIC internamente e nas relações com agentes, intervenientes e sociedade em geral.

IV – Bibliografia Básica

ROBBINS, Stephen P. **O Processo administrativo**: integrando a teoria e prática. S. Paulo: Atlas, 1980.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em projetos**. S. Paulo: Makron Books, 1998.

V – Bibliografia Complementar

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Administração de projetos**. S. Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. O Papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, p. 15-38, 2002. Cap.1

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1993.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 1999

OLIVEIRA, Luis Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, p. 35-78, 1999. Cap. 1

SALAS, Joan M. Amat; GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo. Atlas, 1997.

TELES, Egberto Lucena; GRIGOR, Haig Vartanian. Sistemas de informações e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, n. 112, p. 60-70, jul/ago. 1978.





Disciplina 05

Gestão de redes públicas de cooperação

I – Objetivos

Dotar os estudantes com conhecimentos de natureza técnica instrumental, no âmbito da problemática do funcionamento organizacional de organizações prestadoras de serviço público, com particular destaque para elementos que viabilizam a execução do plano de ação, sejam elas caracterizadas como contínuas ou situacionais no contexto das estruturas públicas e sociais de acompanhamento, avaliação e controle voltadas para: (1) a conformidade das ações realizadas, (2) e a aprendizagem relativamente ao Plano.

II – Fatos Geradores

Uma das tarefas mais importantes de um gerenciamento operacional alinhado às orientações políticas de governo é cuidar do financiamento do plano estratégico de ações, considerando um conjunto de instrumentos definidos em arcabouço legal normativo integrado.

Um dos instrumentos é um plano operacional, derivado do plano estratégico, com abrangência para o mandato do gestor do executivo. O controle deste plano não deve somente retroalimentar o plano estratégico, mas também embasar a definição dos recursos orçamentários necessários no âmbito público.

O orçamento público, sua elaboração, aprovação e gestão, exigem conhecimentos bastante aprofundados do ciclo orçamentário e também a implementação de um sistema de informações que o integre às etapas financeira, contábil, do ciclo de gestão das receitas e despesas.

Por estar sustentado em arcabouço legal formado pelas leis orçamentárias, esse instrumento está sujeito à gestão compartilhada de poderes distintos - Legislativo e Executivo - o que faz do orçamento um instrumento de sinalização concreta da capacidade governativa dos órgãos públicos.

Por fim, convém destacar que o embate político mencionado anteriormente deve ser acompanhado, se necessário, por revisão das políticas públicas vigentes e ampla disseminação de informações aos demais atores, em particular, à sociedade, para que o controle a ser exercido por ela esteja sustentado em definições atualizadas das prioridades do governo.

III – Ementa Tópicos

Desenvolvimento regional. Conceito e organização de redes. Estrutura, funcionamento e propriedades das redes. A colaboração entre estados e prefeituras para buscar ação grupal com vistas ao desenvolvimento sustentável, à preservação ecológica, o respeito cultural e à equidade social. A transmissão do capital social (ou doenças transmissíveis) nas redes comunitárias. A estrutura ou a arquitetura mais eficiente para uma rede de organizações. Consórcios intermunicipais. Casos de redes estaduais e municipais. Alianças e parcerias. Concessões. Parcerias Público-Privadas (PPPs). Consórcios.

II – Bibliografia

BAKER, Wayne. The network organization in theory and practice. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G.(ed.) **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, p. 397-429, 1992.





CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H.M.M. (Coords.) **Arranjos produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2000.

MEYER-STAMER, Jörg. **Estratégias de desenvolvimento local e regional**: clusters, políticas de localização e competitividade sistêmica. Fundação Friedrich Ebert Stiftung. Policy Paper n. 28, Set, São Paulo, 2001.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Network organizations: new concepts for new forms. In: **California management review**. California, v.28, n. 3, p. 62-73, spring, 1986.

TEIXEIRA, Francisco (Org). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2004.

Disciplina 06	Gestão logística
---------------	------------------

I – Objetivos

Esta disciplina visa dotar os alunos do curso de especialização em gestão pública com conhecimentos teóricos e práticos sobre a disciplina logística. Dentre os conhecimentos a serem adquiridos pelos alunos destacam-se: conceitos básicos de logístico, passando pela definição do seu conceito, sua estreita relação com o Marketing e com a Qualidade, por suas atividades primárias ou de planejamento, ou seja, a gestão do processamento do pedido, gestão do transporte, gestão do estoque e gestão da localização, por suas atividades secundárias, ou de apoio operacional, destacando a compras, a seleção de fornecedores e a armazenagem. Por fim serão vistos métodos quantitativos aplicados à logística, dentre os quais, citam-se a Programação Linear, Regressão Linear, Roteirização de Veículos e Localização.

II – Ementa Fatos Geradores

Toda e qualquer empresa ou repartição pública precisa obrigatoriamente movimentar recursos de seus fornecedores para seus depósitos e para seus clientes. A única forma sistêmica de realizar estas atividades é a logística.

Assim, faz-se necessário e estudar e ter um claro conhecimento de logística e suas atividades de planejamento e atividades operacionais, bem como métodos quantitativos que forneçam respostas mais técnicas e menos empíricas para o tomador de decisão quer seja na iniciativa privada, quer seja no serviço público.

III – Ementa – Tópicos

Introdução a Logística. Caracterização das Atividades Primárias e Secundárias da Logística. Nível de Serviço Logístico. Gestão de Compras. Gestão de Estoques. Processo de Negociação com Fornecedores.

IV – Bibliografia

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.





BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, D. J. CLOSS, D. J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **O marketing da logística**. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2002.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque. São Paulo: Atlas,

2001. DIAS, Marcos Aurélio P. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1996;

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: Estratégia, Operação e Avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

V - Bibliografia complementar

ARAÚJO, J. S. de. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1997.

ARAÚJO, J. S. de. **Administração de compras e armazenamento**. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, J. S. de. **Almoxarifados**: Administração e organização. São Paulo: Atlas, 1981.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88)**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

BRASIL. **Lei de Licitações 8.666/93**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

BRASIL. **Lei 101/2000 de responsabilidade fiscal (CF/88)**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas 1998.

GIACOMONI, James. **Orçamento público**. São Paulo: Atlas, 2003.

KOHAMA, Heilio. **Contabilidade pública**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, Lino Martins da. **Manual de contabilidade pública**: um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.





9. PERIODICIDADE, CRONOGRAMA DAS DISCIPLINAS E CORPO DOCENTE

O curso terá duração de 18 meses, com início para abril/15 e conclusão prevista para setembro/2016. O período letivo se divide em uma etapa docente de 15 meses com aulas presenciais e outra etapa de três meses para elaboração de um TCC no formato de artigo científico. A parte docente será realizada em módulos contínuos, integralmente realizado por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) disponibilizado e gerenciado pelo Núcleo de Educação a Distância da UFMA, tendo por determinação legal para cada módulo a realização de uma prova presencial, bem como a obrigatoriedade da apresentação do TCC. A coordenação do curso poderá alterar o quadro docente, a seqüência das disciplinas ou o horário das mesmas.

O corpo docente é composto de doutores, mestres e especialistas da UFMA que integraram o corpo docente do curso de Especialização em Gestão Pública ofertado por convênio ao Tribunal de Justiça do Maranhão como se pode observar na tabela a seguir:

Nome	CPF	Titulação	IES origem	Vínculo na IES origem
Ademir da Rosa Martins	31603971068	Doutorado em Informática na Educação	UFMA	DE
Darlíane Ribeiro Cunha	672.861.514-87	Mestrado em Ciências Contábeis	UFMA	DE
Maria Mary Ferreira	103.381.953-00	Doutora em Sociologia	UFMA	DE
Fabiano Ferreira Lopes	550.615.673-15	Mestrado em Administração e Controladoria	UFMA	DE
Nilson Santos Costa	408.180.123-15	Doutorado em Engenharia Elétrica	UFMA	DE
Maria Eugenia Rodrigues Araújo	270.043.253-34	Mestrado em Ciências Contábeis	UFMA	DE
Manoel Rubim da Silva	044.618.603-10	Especialização em Auditoria Contábil	UFMA	DE
Janieiry Queiroga da Costa	023.418.334-97	Mestrado em Ciências Contábeis	UFMA	DE





10. METODOLOGIA

O Curso de Especialização em Gestão Pública será ofertado na modalidade a distância.

A Educação a Distância (EaD) não deve ser reduzida a questões metodológicas, ou de gerenciamento, ou como possibilidade apenas de emprego de Novas Tecnologias da Comunicação (NTCs) na prática docente e no processo formativo dos estudantes.

O NEAD – UFMA possui uma metodologia consolidada de Educação a Distância (EaD) na oferta de cursos a distância. A UFMA ao longo desses anos, veio construindo sua experiência em EaD e moldando a modalidade, dando-lhe uma cara própria, calcada na realidade local e na trajetória da instituição e dos profissionais que atuam na EaD.

Podemos acenar aqui, aspectos gerais sobre a modalidade de EaD, em sua dimensão conceitual e de gestão, para garantir qualidade na formação dos cursistas desse curso de especialização.

10.1 A organização do sistema de EaD

Estamos vivendo um período histórico de “crise”, de “transição”, em que modelos e paradigmas tradicionais de compreensão e explicação da realidade estão sendo revistos enquanto outros estão emergindo. As teorias clássicas no campo da educação não dão mais conta da complexidade do fenômeno e da prática educativa.

O paradigma positivista precisa ser totalmente substituído por um outro ou outros. Os atuais paradigmas educacionais falam da necessidade da participação, da construção do conhecimento, da autonomia de aprendizagem, de currículo aberto, de redes de conhecimentos, da interconectividade dos problemas, das relações.

A EaD, neste sentido, oferece possibilidades de uma nova prática educativa e social, por suas características e sua forma de organizar a aprendizagem e os processos formativos.

Exige, pois, uma *organização de apoio institucional* e uma *mediação pedagógica* que garantam as condições necessárias à efetivação do ato educativo. Pois, na EaD, quem ensina não é um professor, mas uma instituição”. Trata-se de uma ação mais complexa e coletiva em que todos os sujeitos do processo ensino e aprendizagem estão envolvidos direta ou indiretamente: de quem vai conceber e elaborar o material didático a quem irá cuidar para que este chegue às mãos do estudante, do coordenador de curso ao orientador (tutor), do autor ao tecnólogo educacional (*instrucional designer*), do editor ao artista gráfico (*web designer*).

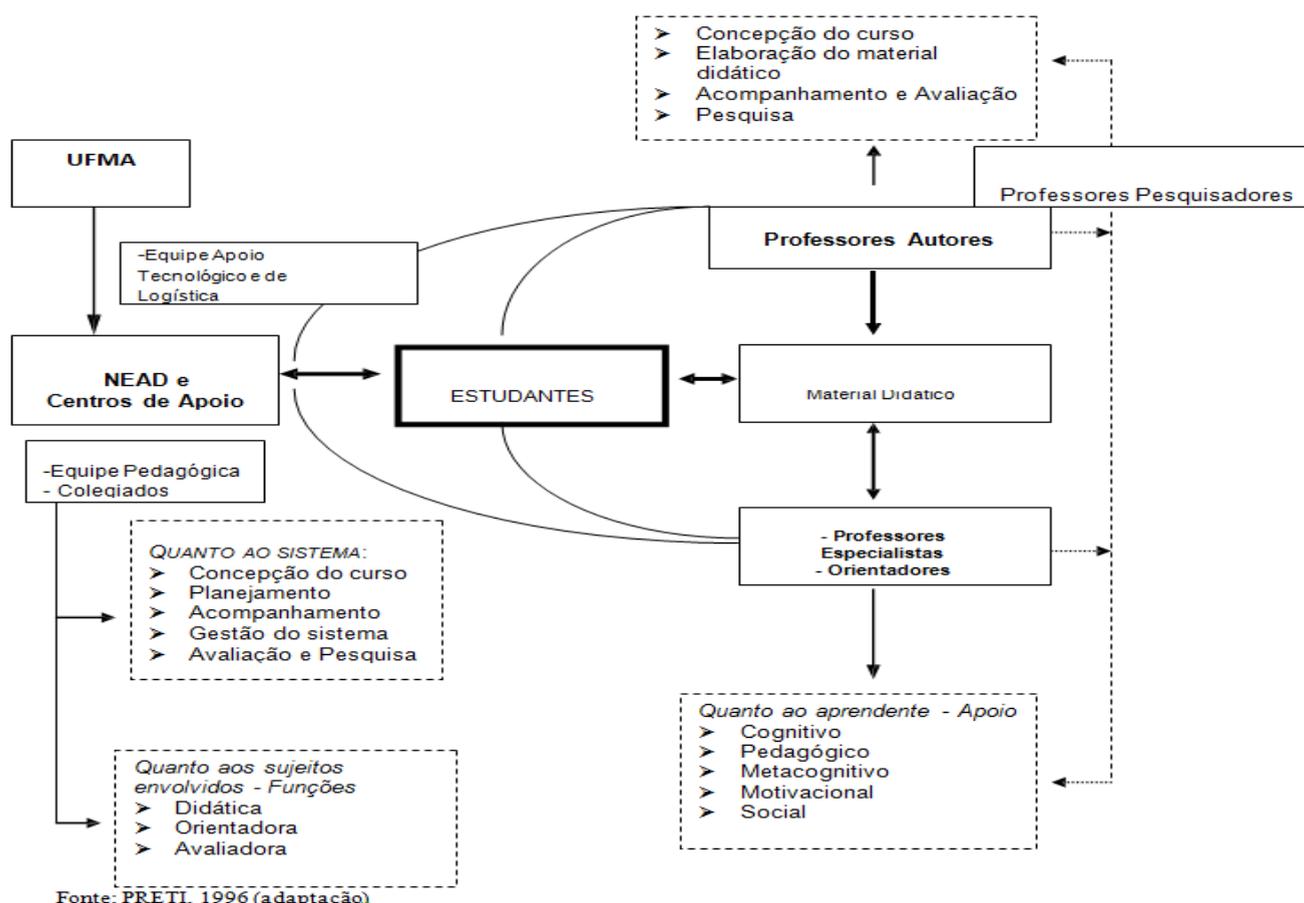
A EaD deve ser pensada, então, e implementada pela “instituição ensinante” numa perspectiva sistêmica. A metáfora da rede traduz bem esta nova visão da organização do trabalho pedagógico.

- *O estudante*: aluno matriculado no curso e que irá estudar “a distância”;
- *Professores autores*: responsáveis pela produção dos Textos de Apoio;
- Professores “especialistas”: responsáveis pela oferta de determinada disciplina no curso;
- Professores pesquisadores:



- *Tutores/Orientadores*: bacharéis em Administração e nas áreas dos Módulos Específicos, com titulação mínima de Mestrado, com a função de acompanhar, apoiar e avaliar os cursistas em sua caminhada. Podem ser os próprios professores do curso, ou o professor “especialista”, responsável pela oferta da disciplina formar uma equipe de orientadores, sob sua supervisão;
- *Equipe de apoio tecnológico e de logística*;
- *O material didático*: o elo de diálogo do estudante com o autor, com o professor especialista, com o orientador;
- *O Núcleo/Centro/ Secretaria de Educação a Distância*: em que atua a equipe pedagógica do curso, composta por professores e técnicos de diferentes áreas do conhecimento, responsável pela gestão do projeto pedagógico do curso e/ou da modalidade;
- *Pólos de Apoio Presencial*, onde se oferece ao cursista estrutura de apoio ao desenvolvimento de suas atividades no curso.

Figura 3: Componentes da ação formativa no curso de Especialização em Gestão Pública a distância





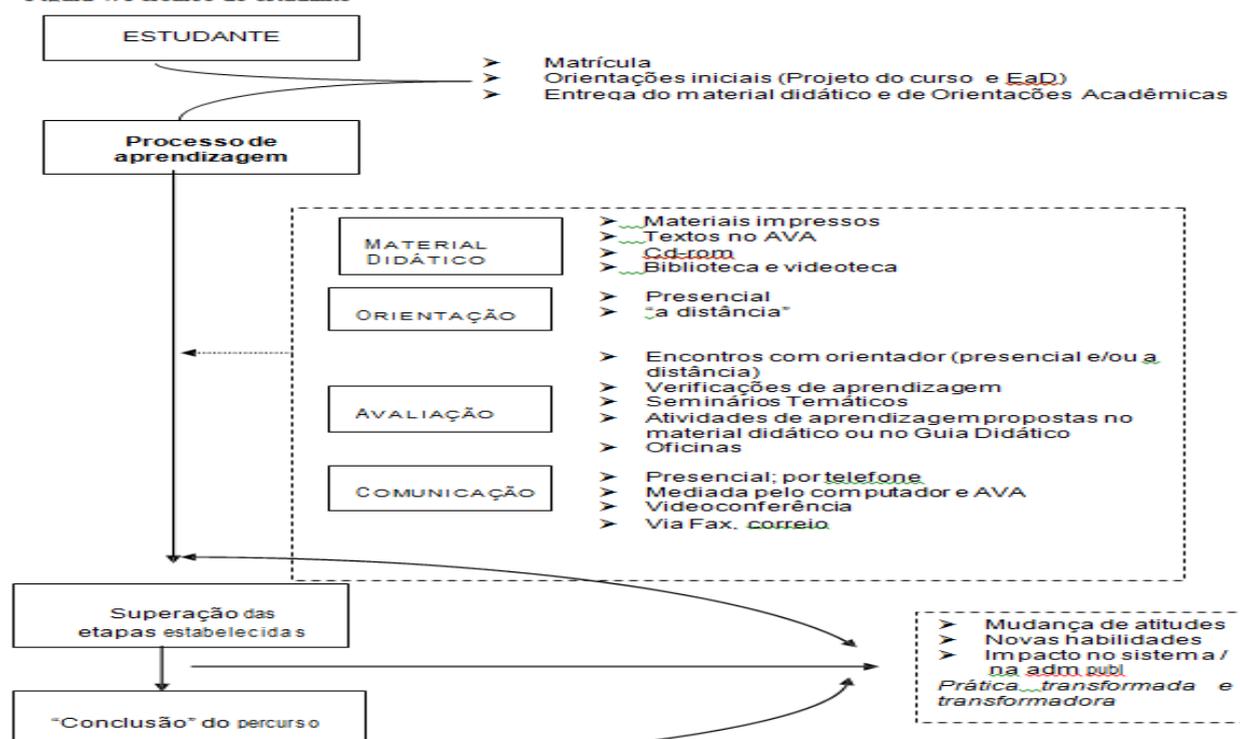
Assim organizada, a UFMA oferecerá saber atualizado (filtrando o mais válido das recentes produções científicas), dando prioridade aos conhecimentos instrumentais (“aprender a aprender”), visando educação permanente do cidadão e estando compromissada com o meio circundante.

Para tal, nessa organização devem estar presente constantemente:

- *A estrutura organizativa*, composta pelos sub-sistemas de concepção, produção e distribuição dos materiais didáticos, de gestão, de comunicação, de condução do processo de aprendizagem e de avaliação, e os Pólos de Apoio Presencial.
- *A comunicação*: que deverá ser multidirecional, com diferentes modalidades e vias de acesso. A comunicação multimídia, com diversos meio e linguagens, exige, como qualquer aprendizagem, uma implicação consciente do aprendiz, uma intencionalidade, uma atitude adequada, as destrezas e conhecimentos prévios necessários. Os materiais utilizados também devem estar adequados aos interesses, necessidades e nível dos alunos.
- *O trabalho cooperativo*: somos frutos de uma formação que privilegiou o individualismo e a competição. Na modalidade a distância, o que há, na maioria das vezes, são trabalhos de parcerias entre diferentes profissionais (autores, designer instrucional, web designer, tecnólogos educacionais, orientadores), com muita pouca interação e diálogo. A ação pedagógica e a construção de conhecimento, numa perspectiva heurística e construtiva, devem se sustentar sobre o alicerce do trabalho colaborativo ou cooperativo, na construção de uma rede ou de uma “comunidade de aprendizagem”.

Mas como vai “funcionar” esse curso de especialização a distância? Na figura 4, desenhamos o caminho proposto a ser percorrido pelo cursista.

Figura 4: Percurso do estudante



Fonte: PRETI, 1996 (adaptação).





É importante frisar que todos os passos e etapas do curso são planejados pela equipe pedagógica com antecedência e que os estudantes devem ser informados desde o início de seu percurso. Por isso, ao matricular-se, o estudante recebe o Projeto Pedagógico do curso contendo todas as informações referentes ao curso e à modalidade e o calendário do semestre, ou do ano.

A cada semestre têm momentos presenciais. No momento *a distância*, o aluno lê o Texto de Apoio, tendo que apresentar atividades de aprendizagem em que evidencia sua compreensão dos conteúdos estudados e sua aplicação no campo da Gestão Pública.

Nos *Encontros Presenciais*, que podem ocupar um dia ou um dia e meio, são realizadas as avaliações da disciplina, por meio de provas subjetivas, ou exposição de trabalhos, ou realização de oficinas. Na véspera da avaliação, como momento de fechamento da disciplina, pode-se organizar um encontro dos alunos com o professor responsável pela mesma. Aproveita-se a presença dos alunos para discussão temática com o professor da disciplina que será oferecida em seguida.

O aluno enviará as atividades e manterá contato com o seu orientador utilizando sempre o ambiente virtual de aprendizagem, para que tudo fique registrado no sistema, evitando dissabores, muito comuns quando se utiliza outra rede de comunicação, como o correio eletrônico.

Caso o trabalho apresentado ou a avaliação escrita não atender aos requisitos mínimos estabelecidos, o orientador indicará ao aluno literatura complementar que o auxilie a completar sua compreensão sobre o tema em estudo. O aluno deverá rever o trabalho ou se submeter a outra avaliação até o final da disciplina seguinte. Aconselha-se não deixar o aluno se apresentar nos Encontros Presenciais com mais do que duas avaliações.

No desenvolvimento do curso, são oferecidos aos alunos suportes administrativo, pedagógico, cognitivo, metacognitivo, motivacional, propiciando-lhe clima de auto-aprendizagem e oferecendo, assim, ensino de qualidade.

A modalidade a distância, portanto, não deve ser pensada como algo à parte da organização de ensino. É necessário que o aluno compreenda que Educação a Distância é educação permanente, contínua e que, dadas suas características, se faz imprescindível a organização de um sistema que ofereça ao estudante as condições para que o mesmo efetue sua formação profissional.

10.2 A organização do curso





A Educação a Distância, embora prescindida da relação face-a-face em todos os momentos do processo ensino e aprendizagem, exige relação dialógica efetiva entre alunos, professores e orientadores. Por isso, impõe uma organização de sistema que possibilite o processo de interlocução permanente entre os sujeitos da ação pedagógica.

Dentre os elementos imprescindíveis ao sistema estão:

- A implementação de uma rede que garanta a comunicação entre os sujeitos do processo educativo;
- A produção e organização de material didático apropriado à modalidade;
- Processos de orientação e avaliação próprios;
- Monitoramento do percurso do estudante;
- Criação de ambientes virtuais que favoreçam o processo de estudo dos alunos.

Para o curso de Especialização em Gestão Pública, na modalidade a distância, a estrutura e organização do sistema que dá suporte à ação educativa prevêem:

10.2.1 Rede Comunicacional

Torna-se necessário o estabelecimento de uma rede comunicacional que possibilite a ligação dos vários Pólos onde o curso é realizado e a UFMA. Para tanto, é imprescindível a organização de estrutura física e acadêmica na UFMA, com a garantia de:

- Manutenção de equipe multidisciplinar para orientação nas diferentes disciplinas/áreas do saber que compõem o curso;
- Designação de coordenador que se responsabilize pelo acompanhamento acadêmico e administrativo do curso;
- Manutenção dos núcleos tecnológicos na NEAD-UFMA e nos Pólos, que dêem suporte à rede comunicacional prevista para o curso;
- Organização de um sistema comunicacional entre os diferentes Pólos e o NEAD-UFMA.

10.2.2 Produção de Material Didático

O material didático do curso, no âmbito da proposta curricular, configura-se como um dos dinamizadores da construção curricular e também como um balizador





metodológico. É mediante o material didático que são feitos os recortes das áreas de conhecimento trabalhadas no curso, além do direcionamento metodológico proposto fazendo recurso aos conceitos de historicidade, construção e diversidade. Os professores autores participarão de uma discussão coletiva com a equipe pedagógica do curso e especialistas no processo de concepção e produção de material didático para a EAD, para se definir os conteúdos a serem trabalhados, a linguagem a ser utilizada, a estrutura do texto a ser construído, o design gráfico, etc. Assim, o material ganhará unidade conceitual e didática, com a identidade da instituição.

Ressalta-se que o material didático foi reformulado e adequado em virtude do convênio UFMA/TJMA/ESMAM 03/2014.

10.2.3 Processos de orientação e avaliação

São processos que, na EAD, não há como separá-los, pois a avaliação é realizada pelo sujeito que acompanha e orienta o estudante em seu estudo e aprendizagem.

O orientador deve participar da discussão, com os professores responsáveis pelas disciplinas, a respeito dos conteúdos a serem trabalhados, do material didático a ser utilizado, da proposta metodológica, do processo de acompanhamento e avaliação de aprendizagem e dos Seminários Temáticos.

No desenvolvimento do curso, o orientador é responsável pelo acompanhamento e avaliação do percurso de cada aluno sob sua orientação. Além disso, deve estimular, motivar e, sobretudo, contribuir para o desenvolvimento da capacidade de organização das atividades acadêmicas e de auto-aprendizagem.

O orientador, paradoxalmente ao sentido atribuído ao termo “distância”, deve estar permanentemente em contato com o aluno, mediante a manutenção do processo dialógico, em que o entorno, o percurso, expectativas, realizações, dúvidas, dificuldades sejam elementos dinamizadores desse processo.

10.2.4 O Processo de avaliação da aprendizagem

O processo de avaliação de aprendizagem na Educação a Distância, embora possa se sustentar em princípios análogos aos da educação presencial, requer tratamento e considerações especiais em alguns aspectos.

Primeiro, porque um dos objetivos fundamentais da Educação a Distância deve ser a de obter dos alunos não a capacidade de reproduzir idéias ou informações, mas sim a capacidade de produzir e re-construir conhecimentos, analisar e posicionar-se criticamente frente às situações concretas que se lhes apresentem.

Segundo, porque no contexto da EaD o aluno não conta, comumente, com a presença





física do professor. Por este motivo, faz-se necessário desenvolver métodos de estudo individual e em grupo, para que o acadêmico possa: buscar interação permanente com os colegas, os especialistas e com os orientadores acadêmicos todas as vezes que sentir necessidade; obter confiança e auto-estima frente ao trabalho realizado; desenvolver a capacidade de análise e elaboração de juízos próprios.

O trabalho do autor, então, ao organizar o material didático básico para a orientação do aluno, deve contribuir para que todos questionem aquilo que julgam saber e, principalmente, para que questionem os princípios subjacentes a esse saber.

Nesse sentido, a relação teoria-prática coloca-se como imperativo no tratamento do conteúdo selecionado para o curso e para a relação intersubjetiva, dialógica, professor-aluno, mediada por textos, é fundamental.

O que interessa, portanto, no processo de avaliação de aprendizagem é analisar a capacidade de reflexão crítica dos alunos frente a suas próprias experiências, a fim de que possam atuar, dentro de seus limites, sobre o que os impede de agir para transformar aquilo que julgam limitado em termos das políticas públicas e dos processos de gestão.

Embora a avaliação se dê de forma contínua, cumulativa, descritiva e compreensiva, é possível particularizar três momentos no processo:

- O acompanhamento do percurso de estudo do aluno, mediante diálogos;
- Produção de trabalhos escritos, que possibilitem sínteses dos conhecimentos trabalhados;
- Desenvolvimento e apresentação de resultados de pesquisas realizadas ao longo dos dois Núcleos.

10.2.5 Monitoramento do percurso do estudante

É muito importante que, além da figura do orientador, alguém da equipe técnica de suporte do AVA monitore a participação do estudante no curso e produza relatórios quinzenais para o orientador ter um quadro de desempenho dos estudantes da turma sob sua responsabilidade.

10.2.6 Criação de ambientes virtuais que favoreçam o processo de estudo dos alunos

Na EaD, presencialidade ganha sentido de “estar juntos”, mesmo estando a distância. Isso é possível, graças também às Novas Tecnologias da Comunicação e à criação dos ambientes virtuais de aprendizagem que, a cada ano que passa, vão se





desenvolvendo e propiciando interatividade, o diálogo entre os sujeitos da ação educativa, mesmo estando em espaços e momentos diferentes. Por isso, deve-se fazer opção por uma plataforma que possibilite aos professores, orientadores e alunos o encontro, o diálogo, as trocas de saberes, a produção coletiva e colaborativa.

11. INTERDISCIPLINARIDADE

As disciplinas e os campos de formação estão interligados e estão em ordem lógica. Existem disciplinas que fazem parte de um campo de formação geral tais como: Estratégia Empresarial, Contabilidade Básica e Financeira, entre outras. As demais disciplinas fazem parte do campo de formação específico que são as disciplinas de auditoria, perícia e legislação.

12. ATIVIDADES COMPLEMENTARES

A interdisciplinaridade deve ser construída pela equipe pedagógica na organização curricular do curso, desenvolvida pelos professores autores no material didático, materializada e vivida pelos orientadores e estudantes nos Seminários Temáticos. Tem-se como objetivo principal propiciar ao estudante abordagem integradora entre os conteúdos das diferentes áreas de conhecimento e diante de uma realidade sistêmica e complexa.

13 – TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA DIDÁTICA

O Curso, oferecido na modalidade de educação a distância, para possibilitar processos interativos entre os sujeitos envolvidos no curso, deverá contar com o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), material digital e, se possível, com videoconferência.

O material didático principal será o digital, composto por Textos de Apoio elaborados especificamente para esse curso. O autor e o professor especialista poderão indicar Leituras Complementares (Textos, artigos, programas, filmes), que serão disponibilizadas no AVA, além de alguns exemplares estarem disponíveis na biblioteca dos Pólos.

O curso será realizado nas salas de aula da UFMA – Campus Bacanga. As salas de aula são equipadas com projetor multimídia e computador para uso do docente, também com acesso à rede *wireless* com tomadas para os discentes.





Os alunos de pós-graduação podem acessar remotamente o Portal de Periódicos da CAPES para isso o discente deve se cadastrado Núcleo Integrado de Biblioteca (NIB) e não ter pendências como usuários do NIB. O Portal da CAPES oferece acesso aos textos completos de artigos selecionados de mais de 12.531 revistas nacionais e estrangeiras, e 126 bases de dados com resumos de documentos em todas as áreas do conhecimento. Inclui também uma seleção de importantes fontes de informação acadêmica com acesso gratuito na Internet. O uso do Portal é livre e gratuito para os usuários das instituições participantes.

14. INFRAESTRUTURA FÍSICA

Biblioteca

A UFMA conta com uma biblioteca Central com uma área de 2.692 m² que presta serviços não só a comunidade acadêmica como também à comunidade em geral. Seu acervo geral, de Títulos: 87.590 Exemplares: 242.198. Cabe destacar que acervo na área de Contabilidade conta com 380 títulos e 2500 exemplares.

A estrutura para o público da Biblioteca Central é composta de 06 computadores para consulta ao acervo e três computadores para acesso a Internet e reserva. A biblioteca dispõe de 06 (seis) salas de leitura, 10 (dez) cabines de estudo individual e 5 (cinco) terminais para os serviços de empréstimos, devolução e renovação.

A Biblioteca Central disponibiliza o serviço de rede sem fio nas dependências físicas da biblioteca e acesso ao Portal de Periódicos- CAPES.

a) Outras Instalações

Os Encontros Presenciais acontecerão nas instalações dos Pólos de Apoio Presencial. Cada Pólo deve contar com laboratório de computação, com acesso à web (banda larga), bem como de projetores multimídia, aparelhos de TV e DVD e retro-projetores, além de biblioteca.





15. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO, PRÉ-REQUISITOS E QUANTIDADE DE DISCENTES

A admissão ao Curso será feita mediante processo público de seleção regulamentada por edital específico. Como diretriz, a seleção abrangerá duas dimensões: análise do *curriculum vitae* e análise do plano profissional, segundo os critérios abaixo. O plano profissional deve ter, no máximo, uma lauda explicitando os motivos de interesse pelo curso, correlacionando-os aos seus projetos de vida/profissional.

Curso de Graduação		Cursos de capacitação da UFMA	Tempo de Serviço na UFMA até 2,00 pontos	Avaliação de desempenho
até 1,00 ponto		até 1,00 pontos		até 1,00 pontos
Área	1,00	0,1 ponto A cada 20h	0,2 ponto por ano	
Área afim	0,50			

16. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação é um processo contínuo, cumulativo, descritivo, compreensivo, cujo objetivo principal é possibilitar aos sujeitos da prática educativa (professores, estudantes, orientadores, coordenadores) acompanharem o desenvolvimento do Projeto Pedagógico.

Nesse sentido, pressupõe análises e reflexões relativas às dimensões estruturais e organizacionais do projeto, numa abordagem didático-pedagógica, como também as dimensões relativas aos aspectos políticos do processo de formação.

Cada conteúdo (disciplina) terá um valor expresso em horas de aula. A carga horária relativa a cada conteúdo só será conferida ao estudante que obtiver conceito mínimo “C”, de acordo com a escala:

Nota	Conceito	
90 a 100	A	Excelente
80 a 89	B	Bom
70 a 79	C	Regular
0 a 69	D	Insuficiente

A reprovação em até duas disciplinas não excluirá o estudante do Curso, desde que o





mesmo refaça o percurso com atividades substitutivas (provas, trabalhos escritos e outras atividades a serem definidas pelo professor da disciplina juntamente como Coordenador do Curso).

17. CONTROLE DE FREQUENCIA

Frequência mínima exigida é de 75% em cada disciplina. O controle da frequência será executado por meio de acompanhamento das atividades presenciais.

18. TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O aluno deverá elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na modalidade de um artigo científico e deve considerar os seguintes pontos:

1. O trabalho deve ser entregue no prazo máximo de três meses após a conclusão da última disciplina.
2. Deverá ser feito individualmente.
3. Deve ser feita a escolha de um professor orientador.
4. Deve participar de reuniões periódicas com professor orientador.
5. Os alunos devem seguir o Manual de procedimentos para elaboração de TCC.
6. Para ser considerado aprovado o TCC ou artigo científico deverá receber nota igual ou superior a 7 (sete).
7. Apresentar o trabalho para uma banca.

A avaliação do Trabalho Final, será mediante apresentação de texto escrito e defesa oral, será feita por Comissão Examinadora composta por 3 (três) professores, indicados pelo Coordenador do curso e aprovados pela instância colegiada responsável pela execução do curso.

O coordenador do curso irá designar os docentes orientadores do TCC a partir do início do curso e disponibilizar a lista aos alunos que os mesmos devem escolher os orientadores até 15 meses do início do curso.

19. CERTIFICAÇÃO

O certificado será emitido pela UFMA (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-graduação) mediante o cumprimento de todas as exigências quanto a desempenho do aluno e todo o processo avaliativo.





20. CRONOGRAMA DAS DISCIPLINAS E

CORPO DOCENTE

NOME DA DISCIPLINA (Nome completo)	Nº DO PROFESSOR	CARGA HORÁRIA		CRONOGRAMA	
		TEÓRICA	PRÁTICA	INÍCIO (dd/mm/aaaa)	TÉRMINO (dd/mm/aaaa)
Estado, governo e mercado	Igor Bergamo Anjos Gomes	30	-	05.04.2015	19.04.2014
Desenvolvimento e mudanças no Estado brasileiro	Carlos Alberto Maranhão	15	-	19.04.2014	03.05.2014
Políticas Públicas	Silvia Fernanda Dias Ribeiro	15	-	17.05.2014	31.05.2014
O estado e os problemas contemporâneos	Thiago Pereira Lima	15	-	31.05.2014	14.06.2014
Indicadores socioeconômicos na gestão pública	Fernando Ericeira	15	-	05.07.2014	26.07.2014
Planejamento estratégico governamental	Manoel Rubim	15	-	09.08.14	23.08.2014
Plano plurianual e Orçamento público		45	-	23.08.2014	30.08.2014
O público e o privado na gestão pública	Fabiano Lopes	15	-	13.09.2014	04.10.2014
Cultura e mudança organizacional	Zenir Pontes	30	-	18.10.2014	08.11.2014
Gestão operacional	SERGIO Sampaio Cutrim	45	-	22.11.2014	06.12.2014
Gestão de redes públicas de cooperação	Walber Lins Pontes	30	-	06.12.2104	17.01.2015
Comportamento organizacional	Carmem Campos	30	-	17.01.2015	07.02.2015
Gestão logística	Ricardo Carrera	30	-	28.02.2015	07.03.2015



Universidade Federal do Maranhão

A Universidade que Cresce com Inovação e Inclusão Social



www.ufma.br

Metodologia científica	Zenir Pontes	30	-	18.10.2014	08.11.2014
------------------------	--------------	----	---	------------	------------





21. PLANILHA ORÇAMENTÁRIA

NATUREZA DA DESPESA	VALOR
3.3.90.14 - DIÁRIAS COM PESSOAL CIVIL	-
3.3.90.33 - PASSAGENS E DESPESAS COM LOCOMOÇÃO	-
3.3.90.30 - MATERIAL DE CONSUMO	-
3.3.90.20 - BOLSA (PROFESSOR)	131.700,00
3.3.90.18 - BOLSA (ALUNO)	-
3.3.90.39 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA	-
3.3.90.39 - OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS - HOSPEDAGEM	-
4.4.90.52 - EQUIPAMENTOS E MATERIAL PERMANENTE	-
TAXA DE MANUTENÇÃO (5%)	6.931,58
SUBTOTAL	138.631,58
RESERVA TÉCNICA	0,00
TOTAL	138,631,58

PREVISÃO DE RECEITA

ESPECIFICAÇÃO	Nº ALUNOS	Nº PARCELAS	VALOR	VLR. TOTAL
RTECURSOS DA UNIÃO	150	1	138.631,58	138.631,58
			TOTAL	138.631,58

