AVISO IMPORTANTE:

Este é um Material de Demonstração

Este arquivo é apenas uma amostra do conteúdo completo da Apostila.

Aqui você encontrará algumas páginas selecionadas para que possa conhecer a qualidade, estrutura e metodologia do nosso material. No entanto, esta não é a apostila completa.

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?

- Conteúdo totalmente alinhado ao edital
- Teoria clara, objetiva e sempre atualizada
- Questões gabaritadas
- Diferentes práticas que otimizam seus estudos

Ter o material certo em mãos transforma sua preparação e aproxima você da APROVAÇÃO.

Garanta agora o acesso completo e aumente suas chances de aprovação:
https://www.editorasolucao.com.br/

Editora Solução
a solução para o seu concurso!

PGM-RJ

PROCURADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO

Analista de Procuradoria
Especialidade Administrativa

EDITAL F/SUBGGC Nº 36 DE 25 DE JUNHO DE 2025

CÓD: SL-114JL-25
7908433280682

Língua Portuguesa

1. Elementos de construção do texto e seu sentido: gênero do texto (literário e não literário, narrativo, descritivo e argumentativo) 1
2. Interpretação e organização interna 9
3. Semântica: sentido e emprego dos vocábulos; campos semânticos 10
4. Emprego de tempos e modos dos verbos na Língua Portuguesa. mecanismos de flexão dos nomes e verbos 12
5. Morfologia: reconhecimento, emprego e sentido das classes gramaticais 14
6. Processos de formação palavras 22
7. Sintaxe: frase, oração e período; termos da oração; processos de coordenação e subordinação 25
8. Concordância nominal e verbal 29
9. Transitividade e regência de nomes e verbos 30
10. Padrões gerais de colocação pronominal na Língua Portuguesa 33
11. Mecanismos de coesão textual 34
12. Ortografia 35
13. Acentuação gráfica 39
14. Emprego do sinal indicativo de crase 41
15. Pontuação 42
16. Estilística: figuras de linguagem 44
17. Reescritura de frases: substituição, deslocamento, paralelismo 46
18. Variação linguística: norma culta 49

Raciocínio Lógico

1. Conjuntos e suas operações, diagramas 1
2. Números inteiros, racionais e reais e suas operações 4
3. Proporcionalidade direta e inversa 13
4. Porcentagem 14
5. Medidas de comprimento, área, volume, massa e tempo 15
6. Compreensão de dados apresentados em gráficos e tabelas 20
7. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas informações das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Lógica: proposições, conectivos, equivalências lógicas. quantificadores e predicados. formação de conceitos, discriminação de elementos 25
8. Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando as funções intelectuais: raciocínio verbal 37
9. Raciocínio matemático 41
10. Raciocínio sequencial, reconhecimento de padrões, orientação espacial e temporal 48
11. Problemas de lógica e raciocínio 51

Noções de Administração Pública

1. Modelos de gestão pública (patrimonialista, burocrática e gerencial), com destaque para a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública 1
2. Gestão pública contemporânea 4
3. Abordando temas como governança, accountability 5
4. Transparência 9
5. Participação social 10
6. Planejamento governamental (PPA, LDO e LOA) 10
7. Gestão por resultados e indicadores de desempenho 17
8. Monitoramento e avaliação nas políticas públicas 23
9. Políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo; descentralização e democracia; participação, atores sociais e controle social; gestão local, cidadania e equidade social 25

Gestão Pública

1. Administração pública: princípios básicos, tipos e formas de controle 1
2. Plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual 8
3. Organização administrativa: administração direta e indireta 9
4. Noções de gestão de processos: técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos 12
5. Sistemas de gestão da qualidade e certificação ISO 9001 14
6. Ferramentas de gestão de processos (BPM), workflow e gerenciamento eletrônico de documentos 15
7. Ato administrativo: conceito, requisitos, atributos, classificação, espécies, anulação, revogação e convalidação 18
8. Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) 32
9. Transparência na Administração Pública 39
10. Planejamento estratégico no setor público 42
11. Governança e modelos de gestão pública 45

Administração Geral e Planejamento Estratégico

1. Teoria das organizações: fundamentos, escolas e abordagens teóricas 1
2. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, comunicação 5
3. Processo decisório 6
4. Gestão de conflitos e justiça organizacional 7
5. Cultura organizacional 9
6. Gestão da mudança 13
7. Gestão por competências 15
8. Gestão do conhecimento 15
9. Gestão de processos: análise, modelagem, mapeamento e melhoria de processos 16
10. Fundamentos do planejamento estratégico: conceitos de planejamento estratégico, tático e operacional; evolução do planejamento nas organizações públicas; missão, visão e valores institucionais; importância do planejamento estratégico na gestão pública 18

11. Análise do ambiente organizacional: diagnóstico estratégico com análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) 19
12. Formulação da estratégia: definição de objetivos estratégicos; formulação de metas e indicadores; balanced scorecard (bsc) e mapa estratégico; cadeia de valor institucional e alinhamento estratégico 23
13. Implementação da estratégia: planos de ação (projetos e programas); gerenciamento de iniciativas estratégicas; alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional; comunicação e engajamento de stakeholders (partes interessadas) 27
14. Avaliação e controle estratégico: monitoramento de metas e indicadores; sistemas de informação gerencial (sig); avaliação de desempenho institucional; ajustes e revisão estratégica 29
15. Planejamento estratégico no setor público: planejamento governamental com ppa, ldo e loa; gestão por resultados e accountability 32

Administração Financeira e Orçamentária

1. Orçamento Público: conceitos e finalidades do orçamento público. Princípios Orçamentários: princípios clássicos: unidade, universalidade, anualidade, exclusividade, equilíbrio, especificação, clareza, publicidade, não afetação das receitas 1
2. Evolução dos modelos orçamentários: tradicional, de desempenho, programa, base zero e participativo 6
3. Ciclo orçamentário: elaboração, aprovação, execução, controle e avaliação 10
4. Normas Legais aplicáveis: Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) 11
5. Novo Regime Fiscal do Município do Rio de Janeiro (Lei Complementar Municipal nº 235/2021) 27
6. Plano de Contas do Setor Público e planejamento e orçamento na Constituição Federal: plano plurianual (PPA): objetivos, estrutura e vigência. Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): metas fiscais, prioridades e riscos fiscais. Lei Orçamentária Anual (LOA): composição, classificações e anexos 34
7. Receita Pública: Conceito e estágios: previsão, lançamento, arrecadação e recolhimento. Classificações: por natureza, fonte/destinação de recursos, categoria econômica. Receita corrente e de capital 36
8. Despesa Pública: Conceito e estágios: fixação, empenho, liquidação e pagamento. Classificações: por natureza, funcionalprogramática, econômica. Despesas obrigatórias e discricionárias 37
9. Créditos Adicionais: tipos: suplementares, especiais e extraordinários. Procedimentos para abertura e execução. Vinculações legais e limites 39
10. Execução Orçamentária e Financeira: programação financeira e cronograma de desembolso; restos a pagar e despesas de exercícios anteriores. Suprimento de fundos e adiantamentos 41
11. Controle e Avaliação: controle interno e externo: conceitos e competências 43
12. Auditoria governamental: tipos e objetivos; avaliação de programas e ações governamentais 47
13. Legislação e Normas Aplicáveis: Lei nº 4.320/1964 (Normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal) 50
14. Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000) 59

Gestão de Pessoas

1. Fundamentos da Gestão de Pessoas no Setor Público: conceito, importância e objetivos da gestão de pessoas 1
2. Diferenças entre gestão de pessoas no setor público e privado 3
3. Políticas públicas de gestão de pessoas 8
4. Ética e responsabilidade na gestão pública de pessoas 11

5. Planejamento de Recursos Humanos: diagnóstico organizacional e análise de necessidades de pessoal; planejamento estratégico de recursos humanos; recrutamento e seleção no serviço público; cargos, carreiras e planos de cargos e salários no serviço público 16
6. Desenvolvimento de Pessoas: capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional 21
7. Avaliação de desempenho: objetivos, métodos e indicadores 25
8. Gestão por competências 27
9. Educação corporativa e formação continuada 27
10. Gestão do Desempenho: técnicas e instrumentos de avaliação de desempenho; feedback e desenvolvimento individual; remuneração variável e sistemas de incentivos no setor público 28
11. Tecnologias e Inovação na Gestão de Pessoas: sistemas de informação de recursos humanos; uso de tecnologia para avaliação e desenvolvimento 32
12. Tendências e inovações na gestão pública de pessoas 38
13. Legislação e Normas Aplicáveis: regime jurídico dos servidores públicos (Estatuto do Servidor Público Municipal); direitos, deveres e vedações dos servidores públicos 38

Material Digital
Noções de Análise de Dados e de Inteligência Artificial

1. Arquivos digitais: principais padrões e características de documentos, planilhas, imagens, áudios e vídeos 4
2. Armazenamento de dados em nuvem (cloud computing) 6
3. Navegadores e mecanismos de busca 8
4. Planilhas: criação, manipulação de dados, fórmulas, cópia e recorte de dados, formatação de dados e outras funcionalidades para operação. Manipulação de arquivos: leitura e gravação. Integração com outras planilhas. Filtros. Ordenação. Macros. Controle de exibição. Recursos para impressão. Importação e exportação de dados. Controle de alterações. Proteção de dados e planilhas 12
5. Noções de segurança da informação: confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade. Ameaças e vulnerabilidades comuns (malwares, phishing, ransomware). Boas práticas de segurança no ambiente computacional e na internet 26
6. Ferramentas de colaboração e comunicação online 32
7. Noções de Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina 34

Legislação Municipal e Ética do Servidor

1. Conceitos fundamentais de ética: ética individual vs. ética profissional 40
2. Ética no serviço público como expressão da cidadania 43
3. Ética e função pública: deveres morais e legais 47
4. Legislação pertinente: Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) 49
5. Lei nº 8.429/1992 (Improbidade administrativa) 56
6. Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro 72
7. Lei Municipal nº 94/1979 (Estatuto dos Funcionários Públicos do Município do Rio de Janeiro) 140

Licitações e Contratos

1. Fundamentos e princípios das licitações: finalidade das licitações públicas; princípios aplicáveis como legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, interesse público, planejamento, transparência, economicidade, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e segurança jurídica; aplicação subsidiária de outras normas e jurisprudência; legislação aplicável: Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: fase preparatória da licitação) 144
2. Gestão e fiscalização de contratos administrativos (Decreto Rio nº 51.629/2022 e Decreto Rio nº 34.012/2011); compras de pequeno valor e pronto pagamento (Decreto Rio nº 50.162/2022) 201
3. Modalidades de licitação: concorrência, concurso, leilão, pregão (presencial e eletrônico), diálogo competitivo, critérios de julgamento (menor preço, maior desconto, melhor técnica, técnica e preço, maior lance); dispensa e inexigibilidade de licitação: hipóteses legais, procedimentos, justificativas e documentação necessária; fases da licitação: planejamento da contratação, elaboração do termo de referência ou projeto básico, publicação do edital, habilitação dos licitantes, propostas e julgamento, homologação e adjudicação, recursos administrativos e impugnações; instrumentos auxiliares: credenciamento, pré-qualificação, sistema de registro de preços, catálogo eletrônico de padronização, registro cadastral 214
4. Contratos administrativos: definição, características, cláusulas essenciais e exorbitantes, garantias contratuais, execução e fiscalização dos contratos, alterações contratuais (acréscimos, supressões e prorrogações), rescisão contratual (hipóteses e procedimentos), sanções e penalidades aplicáveis, gestão e fiscalização contratual 215
5. Meios alternativos de resolução de controvérsias: mediação, conciliação e arbitragem 230
6. Controle das contratações públicas: controle interno e externo, atuação dos tribunais de contas, responsabilidade dos agentes públicos, transparência e acesso à informação 235
7. Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP): objetivos, funcionalidades, obrigatoriedade de utilização, integração com sistemas locais 239

Atenção

- Para estudar o Material Digital acesse sua "Área do Aluno" em nosso site ou faça o resgate do material seguindo os passos da página 2.

https://www.editorasolucao.com.br/customer/account/login/

ELEMENTOS DE CONSTRUÇÃO DO TEXTO E SEU SENTIDO: GÊNERO DO TEXTO (LITERÁRIO E NÃO LITERÁRIO, NARRATIVO, DESCRITIVO E ARGUMENTATIVO)

Definições e diferenciação: tipos textuais e gêneros textuais são dois conceitos distintos, cada um com sua própria linguagem e estrutura. Os tipos textuais se classificam em razão da estrutura linguística, enquanto os gêneros textuais têm sua classificação baseada na forma de comunicação.

Dessa forma, os gêneros são variedades existentes no interior dos modelos pré-estabelecidos dos tipos textuais. A definição de um gênero textual é feita a partir dos conteúdos temáticos que apresentam sua estrutura específica. Logo, para cada tipo de texto, existem gêneros característicos.

Como se classificam os tipos e os gêneros textuais

As classificações conforme o gênero podem sofrer mudanças e são amplamente flexíveis. Os principais gêneros são: romance, conto, fábula, lenda, notícia, carta, bula de medicamento, cardápio de restaurante, lista de compras, receita de bolo, etc.

Quanto aos tipos, as classificações são fixas, definem e distinguem o texto com base na estrutura e nos aspectos linguísticos.

Os tipos textuais são: narrativo, descritivo, dissertativo, expositivo e injuntivo. Resumindo, os gêneros textuais são a parte concreta, enquanto as tipologias integram o campo das formas, ou seja, da teoria. Acompanhe abaixo os principais gêneros textuais e como eles se inserem em cada tipo textual:

Texto narrativo: esse tipo textual se estrutura em apresentação, desenvolvimento, clímax e desfecho. Esses textos se caracterizam pela apresentação das ações de personagens em um tempo e espaço determinado. Os principais gêneros textuais que pertencem ao tipo textual narrativo são: romances, novelas, contos, crônicas e fábulas.

Texto descritivo: esse tipo compreende textos que descrevem lugares, seres ou relatam acontecimentos. Em geral, esse tipo de texto contém adjetivos que exprimem as emoções do narrador, e, em termos de gêneros, abrange diários, classificados, cardápios de restaurantes, folhetos turísticos, relatos de viagens, etc.

Texto expositivo: corresponde ao texto cuja função é transmitir ideias utilizando recursos de definição, comparação, descrição, conceituação e informação. Verbetes de dicionário, enciclopédias, jornais, resumos escolares, entre outros, fazem parte dos textos expositivos.

Texto argumentativo: os textos argumentativos têm o objetivo de apresentar um assunto recorrendo a argumentações, isto é, caracteriza-se por defender um ponto de vista. Sua estrutura é composta por introdução, desenvolvimento e conclusão. Os textos argumentativos compreendem os gêneros textuais manifesto e abaixo-assinado.

Texto injuntivo: esse tipo de texto tem como finalidade orientar o leitor, ou seja, expor instruções, de forma que o emissor procure persuadir seu interlocutor. Em razão disso, o emprego de verbos no modo imperativo é sua característica principal. Pertencem a este tipo os gêneros bula de remédio, receitas culinárias, manuais de instruções, entre outros.

Texto prescritivo: essa tipologia textual tem a função de instruir o leitor em relação ao procedimento. Esses textos, de certa forma, impedem a liberdade de atuação do leitor, pois decretam que ele siga o que diz o texto. Os gêneros que pertencem a esse tipo de texto são: leis, cláusulas contratuais, editais de concursos públicos.

GÊNEROS TEXTUAIS

— Introdução

Os gêneros textuais são estruturas essenciais para a comunicação eficaz. Eles organizam a linguagem de forma que atenda às necessidades específicas de diferentes contextos comunicativos. Desde a antiguidade, a humanidade tem desenvolvido e adaptado diversas formas de expressão escrita e oral para facilitar a troca de informações, ideias e emoções.

Na prática cotidiana, utilizamos gêneros textuais diversos para finalidades variadas. Quando seguimos uma receita, por exemplo, utilizamos um gênero textual específico para a instrução culinária. Ao ler um jornal, nos deparamos com gêneros como a notícia, o editorial e a reportagem, cada um com sua função e características distintas.

Esses gêneros refletem a diversidade e a complexidade das interações humanas e são moldados pelas necessidades sociais, culturais e históricas.

Compreender os gêneros textuais é fundamental para a produção e interpretação adequadas de textos. Eles fornecem uma moldura que orienta o produtor e o receptor na construção e na compreensão do discurso. A familiaridade com as características de cada gênero facilita a adequação do texto ao seu propósito comunicativo, tornando a mensagem mais clara e eficaz.

— Definição e Importância

Gêneros textuais são formas específicas de estruturação da linguagem que se adequam a diferentes situações comunicativas. Eles emergem das práticas sociais e culturais, variando conforme o contexto, o propósito e os interlocutores envolvidos. Cada gênero textual possui características próprias que determinam sua forma, conteúdo e função, facilitando a interação entre o autor e o leitor ou ouvinte.

Os gêneros textuais são fundamentais para a organização e a eficácia da comunicação. Eles ajudam a moldar a expectativa do leitor, orientando-o sobre como interpretar e interagir com o texto. Além disso, fornecem ao autor uma estrutura clara para a construção de sua mensagem, garantindo que esta seja adequada ao seu propósito e público-alvo.

Exemplos:

Receita de Culinária:
- Estrutura: Lista de ingredientes seguida de um passo a passo.
- Finalidade: Instruir o leitor sobre como preparar um prato.
- Características: Linguagem clara e objetiva, uso de imperativos (misture, asse, sirva).

Artigo de Opinião:
- Estrutura: Introdução, desenvolvimento de argumentos, conclusão.
- Finalidade: Persuadir o leitor sobre um ponto de vista.
- Características: Linguagem formal, argumentos bem fundamentados, presença de evidências.

Notícia:
- Estrutura: Título, lead (resumo inicial), corpo do texto.
- Finalidade: Informar sobre um fato recente de interesse público.
- Características: Linguagem objetiva e clara, uso de verbos no passado, presença de dados e citações.

Importância dos Gêneros Textuais:

Facilitam a Comunicação:
Ao seguirem estruturas padronizadas, os gêneros textuais tornam a comunicação mais previsível e compreensível. Isso é particularmente importante em contextos formais, como o acadêmico e o profissional, onde a clareza e a precisão são essenciais.

Ajudam na Organização do Pensamento:
A familiaridade com diferentes gêneros textuais auxilia na organização das ideias e na construção lógica do discurso. Isso é crucial tanto para a produção quanto para a interpretação de textos.

Promovem a Eficácia Comunicativa:
Cada gênero textual é adaptado a uma finalidade específica, o que aumenta a eficácia da comunicação. Por exemplo, uma bula de remédio deve ser clara e detalhada para garantir a correta utilização do medicamento, enquanto uma crônica pode usar uma linguagem mais poética e subjetiva para entreter e provocar reflexões.

Refletem e Moldam Práticas Sociais:
Os gêneros textuais não apenas refletem as práticas sociais e culturais, mas também ajudam a moldá-las. Eles evoluem conforme as necessidades e contextos sociais mudam, adaptando-se a novas formas de comunicação, como as mídias digitais.

Compreender os gêneros textuais é essencial para uma comunicação eficiente e eficaz. Eles fornecem estruturas que ajudam a moldar a produção e a interpretação de textos, facilitando a interação entre autor e leitor. A familiaridade com diferentes gêneros permite que se adapte a linguagem às diversas situações comunicativas, promovendo clareza e eficácia na transmissão de mensagens.

— Tipos de Gêneros Textuais
Os gêneros textuais podem ser classificados de diversas formas, considerando suas características e finalidades específicas. Abaixo, apresentamos uma visão detalhada dos principais tipos de gêneros textuais, organizados conforme suas funções predominantes.

Gêneros Narrativos
Os gêneros narrativos são caracterizados por contar uma história, real ou fictícia, através de uma sequência de eventos que envolvem personagens, cenários e enredos. Eles são amplamente utilizados tanto na literatura quanto em outras formas de comunicação, como o jornalismo e o cinema. A seguir, exploramos alguns dos principais gêneros narrativos, destacando suas características, estruturas e finalidades.

• **Romance**
Estrutura e Características:
• **Extensão:** Longa, permitindo um desenvolvimento detalhado dos personagens e das tramas.
• **Personagens:** Complexos e multifacetados, frequentemente com um desenvolvimento psicológico profundo.
• **Enredo:** Pode incluir múltiplas subtramas e reviravoltas.
• **Cenário:** Detalhado e bem desenvolvido, proporcionando um pano de fundo rico para a narrativa.
• **Linguagem:** Variada, podendo ser mais formal ou informal dependendo do público-alvo e do estilo do autor.

Finalidade:
- Entreter e envolver o leitor em uma história extensa e complexa.
- Explorar temas profundos e variados, como questões sociais, históricas, psicológicas e filosóficas.

Exemplo:
- "Dom Casmurro" de Machado de Assis, que explora a dúvida e o ciúme através da narrativa do protagonista Bento Santiago.

• **Conto**
Estrutura e Características:
• **Extensão:** Curta e concisa.
• **Personagens:** Menos desenvolvidos que no romance, mas ainda significativos para a trama.
• **Enredo:** Focado em um único evento ou situação.
• **Cenário:** Geralmente limitado a poucos locais.
• **Linguagem:** Direta e impactante, visando causar um efeito imediato no leitor.

Finalidade:
- Causar impacto rápido e duradouro.
- Explorar uma ideia ou emoção de maneira direta e eficaz.

CONJUNTOS E SUAS OPERAÇÕES, DIAGRAMAS

Os conjuntos estão presentes em muitos aspectos da vida, seja no cotidiano, na cultura ou na ciência. Por exemplo, formamos conjuntos ao organizar uma lista de amigos para uma festa, ao agrupar os dias da semana ou ao fazer grupos de objetos. Os componentes de um conjunto são chamados de elementos, e para representar um conjunto, usamos geralmente uma letra maiúscula.

Na matemática, um conjunto é uma coleção bem definida de objetos ou elementos, que podem ser números, pessoas, letras, entre outros. A definição clara dos elementos que pertencem a um conjunto é fundamental para a compreensão e manipulação dos conjuntos.

Símbolos importantes

$\in$: pertence
$\notin$: não pertence
$\subset$: está contido
$\not\subset$: não está contido
$\supset$: contém
$\not\supset$: não contém
/: tal que
$\Longrightarrow$: implica que
$\Leftrightarrow$: se,e somente se
$\exists$: existe
$\nexists$: não existe
$\forall$: para todo(ou qualquer que seja)
$\varnothing$: conjunto vazio
N: conjunto dos números naturais
Z: conjunto dos números inteiros
Q: conjunto dos números racionais
I: conjunto dos números irracionais
R: conjunto dos números reais

Representações

Um conjunto pode ser definido:

- Enumerando todos os elementos do conjunto

$$S=\{1, 3, 5, 7, 9\}$$

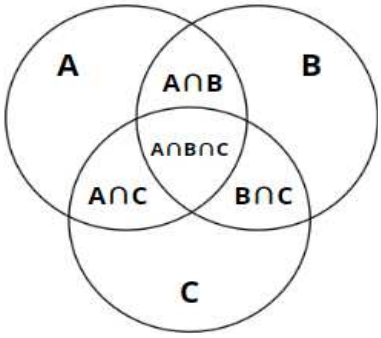
- Simbolicamente, usando uma expressão que descreva as propriedades dos elementos

$$B = \{x \in N \mid x<8\}$$

Enumerando esses elementos temos

$$B = \{0,1,2,3,4,5,6,7\}$$

Através do Diagrama de Venn, que é uma representação gráfica que mostra as relações entre diferentes conjuntos, utilizando círculos ou outras formas geométricas para ilustrar as interseções e uniões entre os conjuntos.



Subconjuntos

Quando todos os elementos de um conjunto A pertencem também a outro conjunto B, dizemos que:

- A é subconjunto de B ou A é parte de B
- A está contido em B escrevemos: $A \subset B$

Se existir pelo menos um elemento de A que não pertence a B, escrevemos: $A \not\subset B$

Igualdade de conjuntos

Para todos os conjuntos A, B e C,para todos os objetos $x \in U$ (conjunto universo), temos que:

(1) A = A.
(2) Se A = B, então B = A.
(3) Se A = B e B = C, então A = C.
(4) Se A = B e $x \in A$, então $x \in B$.

Para saber se dois conjuntos A e B são iguais, precisamos apenas comparar seus elementos. Não importa a ordem ou repetição dos elementos.

Por exemplo, se A={1,2,3}, B={2,1,3}, C={1,2,2,3}, então A = B = C.

Classificação

Chama-se cardinal de um conjunto, e representa-se por #, o número de elementos que ele possui.

Por exemplo, se A ={45,65,85,95}, então #A = 4.

Tipos de Conjuntos:

- **Equipotente:** Dois conjuntos com a mesma cardinalidade.
- **Infinito:** quando não é possível enumerar todos os seus elementos

- **Finito:** quando é possível enumerar todos os seus elementos
- **Singular:** quando é formado por um único elemento
- **Vazio:** quando não tem elementos, representados por S = ∅ ou S = { }.

Pertinência

Um conceito básico da teoria dos conjuntos é a relação de pertinência, representada pelo símbolo ∈. As letras minúsculas designam os elementos de um conjunto e as letras maiúsculas, os conjuntos.

Por exemplo, o conjunto das vogais (V) é

V = {a, e, i, o, u}

- A relação de pertinência é expressa por: a∈V.

Isso significa que o elemento a pertence ao conjunto V.

- A relação de não-pertinência é expressa por: b ∉ V.

Isso significa que o elemento b não pertence ao conjunto V.

Inclusão

A relação de inclusão descreve como um conjunto pode ser um subconjunto de outro conjunto. Essa relação possui três propriedades principais:

- Propriedade reflexiva: A⊂A, isto é, um conjunto sempre é subconjunto dele mesmo.
- Propriedade antissimétrica: se A⊂B e B⊂A, então A = B.
- Propriedade transitiva: se A⊂B e B⊂C, então, A⊂C.

Operações entre conjuntos

1) União

A união de dois conjuntos A e B é o conjunto formado pelos elementos que pertencem a pelo menos um dos conjuntos.

A∪B = {x|x∈A **ou** x∈B}

Exemplo:

A = {1,2,3,4} e B = {5,6}, então A∪B = {1,2,3,4,5,6}

Fórmulas:

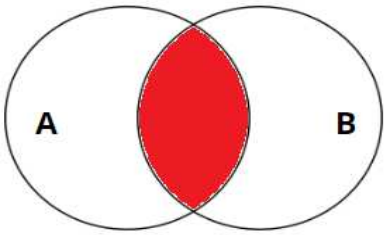
n(A ∪ B) = n(A) + n(B) - n(A∩B)

n(A ∪ B ∪ C) = n(A) + n(B) + n(C) + n(A∩B∩C) - n(A∩B) - n(A∩C) - n(B C)

2) Interseção

A interseção dos conjuntos A e B é o conjunto formado pelos elementos que pertencem simultaneamente a A e B.

A∩B = {x|x∈A **e** x∈B}



Exemplo:

A = {a,b,c,d,e} e B = {d,e,f,g}, então A∩B = {d, e}

Fórmulas:

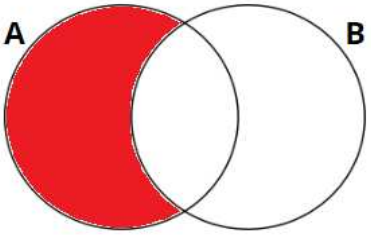
n(A∩B) = n(A) + n(B) − n(A∪B)

n(A∩B∩C) = n(A) + n(B) + n(C) − n(A∪B) − n(A∪C) − n(B∪C) + n(A∪B∪C)

3) Diferença

A diferença entre dois conjuntos A e B é o conjunto dos elementos que pertencem a A mas não pertencem a B.

A\B ou A – B = {x | x∈A e x∉B}.



Exemplo:

A = {0, 1, 2, 3, 4, 5} e B = {5, 6, 7}, então A – B = {0, 1, 2, 3, 4}.

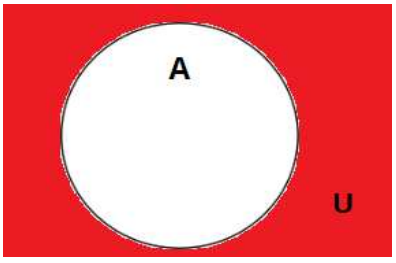
Fórmula:

n(A−B) = n(A) − n(A∩B)

4) Complementar

O complementar de um conjunto A, representado por $\overline{A}$ ou A^c, é o conjunto dos elementos do conjunto universo que não pertencem a A.

$\overline{A}$ = {x∈U | x∉A}



Exemplo:

U = {0,1,2,3,4,5,6,7} e A = {0,1,2,3,4}, então $\overline{A}$ = {5,6,7}

Fórmula:

$n(\overline{A}) = n(U) - n(A)$

Exemplos práticos

1. (MANAUSPREV – Analista Previdenciário – FCC/2015) Em um grupo de 32 homens, 18 são altos, 22 são barbados e 16 são carecas. Homens altos e barbados que não são carecas são seis. Todos homens altos que são carecas, são também barbados. Sabe-se que existem 5 homens que são altos e não são barbados nem carecas. Sabe-se que existem 5 homens que são barbados e não são altos nem carecas. Sabe-se que existem 5 homens que são carecas e não são altos e nem barbados. Dentre todos esses homens, o número de barbados que não são altos, mas são carecas é igual a

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA (PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL), COM DESTAQUE PARA A REFORMA DO ESTADO E A NOVA GESTÃO PÚBLICA

No Brasil, considerando a trajetória histórica pela qual a gestão das entidades governamentais passaram, a Administração Pública tem evoluído de maneira positiva.

A relevância deste tema reside no contexto global de profundas transformações que a Administração Pública tem experimentado, processo que teve início na década de 70 e engloba diversas correntes de pensamento, formando o que é conhecido como "Nova Gestão Pública" (ou NPM, sigla em inglês para "New Public Management"). Esta transformação também se manifesta no cenário brasileiro. Para compreender a atual gestão pública, é fundamental realizar uma análise retroativa e examinar sua evolução ao longo das décadas.

Nos últimos anos, em todo o mundo, temos observado um debate acalorado - ainda em curso - sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea e o nível de intervenção que deve exercer na economia. Na década de 50, o economista Richard Musgrave identificou as três funções clássicas do Estado:

Função Alocativa: fornecer bens e serviços que o mercado não provê de forma adequada.

Função Distributiva: promover ajustes na distribuição de renda.

Função Estabilizadora: evitar grandes oscilações nos níveis de inflação e desemprego.

De fato, entre o período que vai de 1945 (após o término da Segunda Guerra Mundial) e 1973 (ano do primeiro choque do petróleo), a economia mundial experimentou um notável crescimento econômico, sendo este período denominado como a "era dourada".

Desenvolveu-se a concepção do Estado como provedor de bens e serviços, frequentemente denominado Estado de Bem-Estar Social ou Welfare State. Isso resultou em uma expansão significativa do papel estatal, e, consequentemente, um aumento substancial nos custos operacionais da máquina pública.

No entanto, a partir dos anos 70, o ritmo de crescimento da economia global diminuiu, levando o Estado a enfrentar desafios na execução de suas funções, gradualmente perdendo sua capacidade de atender às crescentes demandas sociais. Essa conjuntura, somada a um crescente endividamento público, resultou, principalmente nos anos 80, na chamada crise fiscal do Estado, caracterizada pela perda de capacidade para realizar os investimentos públicos necessários a um novo ciclo de expansão econômica.

Da crise fiscal, passamos à crise de gestão do Estado, uma vez que a percepção dos cidadãos em relação à disponibilidade de serviços públicos deteriorou-se gradualmente. O Estado, à medida que perdia a capacidade de cumprir suas funções básicas, não conseguia acompanhar as crescentes pressões por serviços como saúde, educação, segurança pública, saneamento, entre outros.

Essa crise de gestão levou à tentativa de superar as limitações do modelo de administração anterior, conhecido como "modelo burocrático", transformando-o em algo novo, que se assemelhasse mais ao modo de gestão do setor privado, conceituado na esfera pública como "modelo gerencial".

Portanto, a redefinição do próprio papel do Estado emergiu como uma questão de alcance global nos anos 90. No Brasil, essa temática adquiriu uma importância crucial, dada a significativa presença do Estado na economia nacional. A reforma do Estado tornou-se uma preocupação constante, uma vez que o Estado não conseguia mais responder eficazmente ao excesso de demandas, sobretudo no âmbito social.

Em resumo, a Crise do Estado pode ser caracterizada pelos seguintes aspectos:

1) Uma crise fiscal, evidenciada pela progressiva deterioração das finanças públicas, com o déficit público afetando negativamente os investimentos no setor privado.

2) Uma crise relacionada ao modelo de intervenção estatal na economia, marcando o esgotamento da estratégia de estatização. As empresas estatais já não podiam mais impulsionar o crescimento econômico dos países, e o paradigma do Estado interventor, conforme delineado pela economia Keynesiana, estava rapidamente perdendo sua relevância.

3) Uma crise na forma de administrar o Estado, sinalizando a necessidade de transição da administração pública burocrática para um modelo de administração pública gerencial.

No Brasil, os desdobramentos mais significativos desses eventos ocorreram durante a Reforma do Estado na década de 90. Os principais pontos desta reforma incluíram:

1) A busca por um ajuste fiscal sustentável: o objetivo era alcançar o equilíbrio das finanças públicas, assegurando a estabilidade econômica ao longo prazo.

2) A implementação de reformas econômicas voltadas para o mercado: estas reformas, acompanhadas por políticas industriais e tecnológicas, visavam promover a competição interna e criar as condições necessárias para enfrentar a concorrência internacional.

3) A reforma da previdência social: o propósito era garantir a sustentabilidade do sistema previdenciário, equilibrando os montantes de contribuições e benefícios.

4) A introdução de inovações nos instrumentos de política social: isso visava ampliar a abrangência e melhorar a qualidade dos serviços sociais, promovendo um atendimento mais eficaz às necessidades da população.

5) A reformulação do aparato estatal: o foco era aumentar a "governança" do Estado, ou seja, sua capacidade de implementar políticas públicas de forma eficiente e eficaz, promovendo uma gestão pública mais eficiente e responsiva.

A reforma do Estado aborda múltiplos aspectos. O ajuste fiscal, por exemplo, tinha como objetivo restaurar a capacidade do Estado de formular e implementar políticas públicas. Através da liberalização comercial, o Estado abandonaria a estratégia protecionista de substituição de importações. Dentro desse contexto, o programa de privatizações, conduzido nos anos 90, foi uma das estratégias para alcançar esses objetivos. Por meio desse programa, a produção de bens e serviços foi transferida para o setor privado, partindo do pressuposto de que este seria, inicialmente, mais eficiente nessa atividade.

Além disso, foi estabelecido um programa de publicização com o propósito de transferir a produção de serviços competitivos ou não exclusivos do Estado para o setor público não estatal. Esse programa estabeleceu um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o financiamento e controle desses serviços.

Portanto, de acordo com o conceito subjacente à reforma, o Estado reduziria seu papel como executor direto ou provedor de serviços, mantendo-se, no entanto, como regulador e provedor indireto ou promotor desses serviços. Isso se aplicaria principalmente aos serviços sociais, como educação e saúde, entre outros. Como promotor desses serviços, o Estado continuaria a subsidiá-los, ao mesmo tempo em que buscaria um controle social direto e a participação da sociedade.

Nessa nova abordagem, busca-se fortalecer as funções de regulação e coordenação do Estado, especialmente em nível federal, e promover gradualmente a descentralização vertical das funções executivas para os níveis estadual e municipal, especialmente no campo da prestação de serviços sociais e infraestrutura.

Diante dessa tendência, o objetivo é fortalecer a governança, ou seja, a capacidade de governança do Estado. Isso é alcançado por meio da transição planejada de um modelo de administração pública burocrática, caracterizado por sua rigidez e ineficiência, focado em autocontrole e orientado internamente, para um modelo de administração pública gerencial, mais flexível e eficiente, orientado para atender às necessidades do cidadão. Isso visa melhorar a capacidade do Estado de implementar políticas públicas, superando as limitações e ineficiências de sua estrutura administrativa.

— As três formas de Administração Pública

Historicamente, a administração pública passou por três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Esses modelos se sucederam ao longo do tempo, embora nenhum deles tenha sido completamente descartado.

Administração Pública Patrimonialista

Antes do surgimento do capitalismo e da democracia, nas sociedades antigas, o Estado era frequentemente visto como uma entidade "privatizada", onde os governantes não faziam uma distinção clara entre o patrimônio público e seus próprios bens privados. Os monarcas e líderes estabeleciam seu domínio sobre o país de forma absoluta, sem separar adequadamente os interesses públicos dos privados. A coisa pública se confundia com o patrimônio pessoal dos governantes, uma vez que não havia uma distinção clara entre eles.

Nesse contexto, a máquina estatal funcionava como uma extensão do poder do soberano, e seus servidores, que eram considerados auxiliares, detinham status de nobreza real. Os cargos eram vistos como prebendas, ou seja, títulos que podiam ser negociados e estavam sujeitos à discricionariedade do governante.

A corrupção e o nepotismo eram elementos intrínsecos a essa forma de administração, e o foco não estava na satisfação das necessidades coletivas, mas, principalmente, nos interesses particulares do soberano e de seus colaboradores.

Essa situação começou a mudar no final do século XIX, quando o capitalismo e a democracia emergiram como forças dominantes. O mercado e a sociedade civil passaram a se distinguir do Estado, tornando a administração patrimonialista inaceitável, uma vez que não era mais compatível com um modelo de administração pública que beneficiava apenas alguns em detrimento de muitos.

Administração Pública Burocrática

A administração pública burocrática surgiu na segunda metade do século XIX, durante a era do Estado liberal, como uma resposta à corrupção e ao nepotismo do modelo patrimonialista. Os princípios fundamentais que a orientaram incluíam a profissionalização, a noção de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo, em resumo, o poder baseado na racionalidade legal.

Os controles administrativos foram implementados com o objetivo de evitar a corrupção e o nepotismo. Esses controles eram principalmente de natureza preventiva, ou seja, visavam a regulamentar os procedimentos e as rotinas que deveriam guiar a execução das tarefas.

Havia uma desconfiança inicial em relação aos administradores públicos e aos cidadãos que apresentavam suas diversas demandas sociais. Por esse motivo, foram estabelecidos controles rigorosos dos processos, como na seleção de pessoal, nas compras públicas e no atendimento aos cidadãos.

Uma consequência disso foi que os próprios controles passaram a ser o principal foco dos funcionários públicos. Assim, o Estado voltou-se para dentro de si mesmo, perdendo de vista sua missão fundamental, que era servir à sociedade.

A maior virtude da administração pública burocrática era o controle eficaz dos abusos contra o patrimônio público, mas sua principal falha residia na ineficiência e na incapacidade de se concentrar no atendimento aos cidadãos, que eram considerados "clientes".

No entanto, essa ineficiência não se tornou evidente quando a administração pública burocrática surgiu, pois os serviços do Estado eram limitados. O Estado tinha como principal responsabilidade manter a ordem, administrar a justiça, garantir contratos e proteger a propriedade. O problema começou a surgir à medida que o Estado expandiu seu papel na vida dos cidadãos.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: PRINCÍPIOS BÁSICOS, TIPOS E FORMAS DE CONTROLE

— Administração pública

Conceito

Administração Pública em sentido geral e objetivo, é a atividade que o Estado pratica sob regime público, para a realização dos interesses coletivos, por intermédio das pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos.

A Administração Pública pode ser definida em sentido amplo e estrito, além disso, é conceituada por Di Pietro (2009, p. 57), como "a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico total ou parcialmente público, para a consecução dos interesses coletivos".

Nos dizeres de Di Pietro (2009, p. 54), em sentido amplo, a Administração Pública é subdividida em órgãos governamentais e órgãos administrativos, o que a destaca em seu sentido subjetivo, sendo ainda subdividida pela sua função política e administrativa em sentido objetivo.

Já em sentido estrito, a Administração Pública se subdivide em órgãos, pessoas jurídicas e agentes públicos que praticam funções administrativas em sentido subjetivo, sendo subdividida também na atividade exercida por esses entes em sentido objetivo.

Em suma, temos:

SENTIDO SUBJETIVO	**Sentido amplo** {órgãos governamentais e órgãos administrativos}.
SENTIDO SUBJETIVO	**Sentido estrito** {pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos}.
SENTIDO OBJETIVO	**Sentido amplo** {função política e administrativa}.
SENTIDO OBJETIVO	**Sentido estrito** {atividade exercida por esses entes}.

Existem funções na Administração Pública que são exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes da Administração que são subdivididas em três grupos: fomento, polícia administrativa e serviço público.

Para melhor compreensão e conhecimento, detalharemos cada uma das funções. Vejamos:

a. Fomento: É a atividade administrativa incentivadora do desenvolvimento dos entes e pessoas que exercem funções de utilidade ou de interesse público.

b. Polícia administrativa: É a atividade de polícia administrativa. São os atos da Administração que limitam interesses individuais em prol do interesse coletivo.

c. Serviço público: resume-se em toda atividade que a Administração Pública executa, de forma direta ou indireta, para satisfazer os anseios e as necessidades coletivas do povo, sob o regime jurídico e com predominância pública. O serviço público também regula a atividade permanente de edição de atos normativos e concretos sobre atividades públicas e privadas, de forma implementativa de políticas de governo.

A finalidade de todas essas funções é executar as políticas de governo e desempenhar a função administrativa em favor do interesse público, dentre outros atributos essenciais ao bom andamento da Administração Pública como um todo com o incentivo das atividades privadas de interesse social, visando sempre o interesse público.

A Administração Pública também possui elementos que a compõe, são eles: as pessoas jurídicas de direito público e de direito privado por delegação, órgãos e agentes públicos que exercem a função administrativa estatal.

— Observação importante:

Pessoas jurídicas de direito público são entidades estatais acopladas ao **Estado**, exercendo finalidades de interesse imediato da coletividade. Em se tratando do direito público externo, possuem a personalidade jurídica de direito público cometida à diversas nações estrangeiras, como à Santa Sé, bem como a organismos internacionais como a ONU, OEA, UNESCO. (art. 42 do CC).

No direito público interno encontra-se, no âmbito da administração direta, que cuida-se da Nação brasileira: União, Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios (art. 41, incs. I, II e III, do CC).

No âmbito do direito público interno encontram-se, no campo da administração indireta, as autarquias e associações públicas (art. 41, inc. IV, do CC). Posto que as associações públicas, pessoas jurídicas de direito público interno dispostas no inc. IV do art. 41 do CC, pela Lei n.º 11.107/2005,7 foram sancionadas para auxiliar ao consórcio público a ser firmado entre entes públicos (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

Princípios da administração pública

De acordo com o administrativista Alexandre Mazza (2017), princípios são regras condensadoras dos valores fundamentais de um sistema. Sua função é informar e materializar o ordenamento jurídico bem como o modo de atuação dos aplicadores e intérpretes do direito, sendo que a atribuição de informar decorre do fato de que os princípios possuem um núcleo de valor essencial da ordem jurídica, ao passo que a atribuição de enformar é denotada pelos contornos que conferem à determinada seara jurídica.

Desta forma, o administrativista atribui dupla aplicabilidade aos princípios da **função hermenêutica** e da **função integrativa**.

Referente à função hermenêutica, os princípios são amplamente responsáveis por explicitar o conteúdo dos demais parâmetros legais, isso se os mesmos se apresentarem obscuros no ato de tutela dos casos concretos. Por meio da função integrativa, por sua vez, os princípios cumprem a tarefa de suprir eventuais lacunas legais observadas em matérias específicas ou diante das particularidades que permeiam a aplicação das normas aos casos existentes.

Os princípios colocam em prática as função hermenêuticas e integrativas, bem como cumprem o papel de esboçar os dispositivos legais disseminados que compõe a seara do Direito Administrativo, dando-lhe unicidade e coerência.

Além disso, os princípios do Direito Administrativo podem ser expressos e positivados escritos na lei, ou ainda, implícitos, não positivados e não escritos na lei de forma expressa.

— Observação importante:

N**ão existe hierarquia entre os princípios expressos e implícitos**. Comprova tal afirmação, o fato de que os dois princípios que dão forma o **Regime Jurídico Administrativo**, são meramente implícitos.

Regime Jurídico Administrativo: é composto por todos os princípios e demais dispositivos legais que formam o Direito Administrativo. As diretrizes desse regime são lançadas por dois princípios centrais, ou supraprincípios que são a Supremacia do Interesse Público e a Indisponibilidade do Interesse Público.

Supremacia do Interesse Público	Conclama a necessidade da sobreposição dos interesses da coletividade sobre os individuais.
Indisponibilidade do Interesse Público	Sua principal função é orientar a atuação dos agentes públicos para que atuem em nome e em prol dos interesses da Administração Pública.

Ademais, tendo o agente público usufruído das prerrogativas de atuação conferidas pela supremacia do interesse público, a indisponibilidade do interesse público, com o fito de impedir que tais prerrogativas sejam utilizadas para a consecução de interesses privados, termina por colocar limitações aos agentes públicos no campo de sua atuação, como por exemplo, a necessidade de aprovação em concurso público para o provimento dos cargos públicos.

Princípios Administrativos

Nos parâmetros do art. 37, *caput* da Constituição Federal, a Administração Pública deverá obedecer aos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejamos:

– Princípio da Legalidade: Esse princípio no Direito Administrativo, apresenta um significado diverso do que apresenta no Direito Privado. No Direito Privado, toda e qualquer conduta do indivíduo que não esteja proibida em lei e que não esteja contrária à lei, é considerada legal. O termo legalidade para o Direito Administrativo, significa subordinação à lei, o que faz com que o administrador deva atuar somente no instante e da forma que a lei permitir.

— Observação importante: O princípio da legalidade considera a lei em sentido amplo. Nesse diapasão, compreende-se como lei, toda e qualquer espécie normativa expressamente disposta pelo art. 59 da Constituição Federal.

– Princípio da Impessoalidade: Deve ser analisado sob duas óticas:

a) Sob a ótica da atuação da Administração Pública em relação aos administrados: Em sua atuação, deve o administrador pautar na não discriminação e na não concessão de privilégios àqueles que o ato atingirá. Sua atuação deverá estar baseada na neutralidade e na objetividade.

b) Em relação à sua própria atuação, administrador deve executar atos de forma impessoal, como dispõe e exige o parágrafo primeiro do art. 37 da CF/88 ao afirmar que: ‘‘A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.’’

– Princípio da Moralidade: Dispõe que a atuação administrativa deve ser totalmente pautada nos princípios da ética, honestidade, probidade e boa-fé. Esse princípio está conexo à não corrupção na Administração Pública.

O princípio da moralidade exige que o administrador tenha conduta pautada de acordo com a ética, com o bom senso, bons costumes e com a honestidade. O ato administrativo terá que obedecer a Lei, bem como a ética da própria instituição em que o agente atua. Entretanto, não é suficiente que o ato seja praticado apenas nos parâmetros da Lei, devendo, ainda, obedecer à moralidade.

– Princípio da Publicidade: Trata-se de um mecanismo de controle dos atos administrativos por meio da sociedade. A publicidade está associada à prestação de satisfação e informação da atuação pública aos administrados. Via de regra é que a atuação da Administração seja pública, tornando assim, possível o controle da sociedade sobre os seus atos.

Ocorre que, no entanto, o princípio em estudo não é absoluto. Isso ocorre pelo fato deste acabar por admitir exceções previstas em lei. Assim, em situações nas quais, por exemplo, devam ser preservadas a segurança nacional, relevante interesse coletivo e intimidade, honra e vida privada, o princípio da publicidade deverá ser afastado.

Sendo a publicidade requisito de eficácia dos atos administrativos que se voltam para a sociedade, pondera-se que os mesmos não poderão produzir efeitos enquanto não forem publicados.

– Princípio da Eficiência: A atividade administrativa deverá ser exercida com presteza, perfeição, rendimento, qualidade e economicidade. Anteriormente era um princípio implícito, porém, hodiernamente, foi acrescentado, de forma expressa, na CFB/88, com a EC n. 19/1998.

São decorrentes do princípio da eficiência:

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: FUNDAMENTOS, ESCOLAS E ABORDAGENS TEÓRICAS

Fundamentos da Teoria das Organizações

A compreensão dos fundamentos da Teoria das Organizações é essencial para quem deseja interpretar o comportamento organizacional e gerenciar estruturas de forma eficiente. Ao longo do tempo, estudiosos buscaram responder a perguntas fundamentais como: o que é uma organização? Como ela funciona? Quais os elementos que a compõem?

A resposta a essas questões passa pela análise de conceitos estruturantes como sistema social, ambiente, estrutura, processos, eficiência e eficácia.

▸ **Conceito de organização como sistema social**

A organização pode ser definida como um sistema social deliberadamente construído e coordenado para atingir objetivos comuns. Ela é composta por pessoas que interagem entre si, com recursos, tarefas e metas a serem alcançadas. Essa perspectiva destaca o caráter sistêmico das organizações: há entradas (recursos humanos, materiais e financeiros), transformações (processos internos, cultura organizacional, tecnologia) e saídas (produtos, serviços, resultados).

Essa noção de sistema implica que uma organização não deve ser vista de forma isolada, mas sim como parte de um ambiente maior com o qual mantém constante interação. Essa interação é vital, pois influencia diretamente seu desempenho e sua capacidade de sobrevivência.

▸ **Elementos centrais da organização: estrutura, processos e ambiente**

Três componentes são particularmente relevantes para entender a constituição das organizações: a estrutura, os processos e o ambiente.

▪ **Estrutura organizacional**: refere-se à forma como as tarefas são divididas, agrupadas e coordenadas dentro da organização. Envolve aspectos como hierarquia, departamentalização, linhas de autoridade e canais de comunicação. A estrutura pode ser mais rígida e burocrática, como nos modelos tradicionais, ou mais flexível e horizontal, como nos modelos contemporâneos.

▪ **Processos organizacionais**: dizem respeito às atividades e fluxos que permitem que a organização funcione no dia a dia. Incluem os processos de tomada de decisão, comunicação, planejamento, controle e execução. Esses processos podem ser formais ou informais e estão diretamente relacionados à eficiência operacional.

▪ **Ambiente organizacional**: compreende os fatores externos que influenciam a organização, como mercado, legislação, tecnologia, cultura e economia. A adaptação constante a esse ambiente é uma característica das organizações bem-sucedidas. Um ambiente estável favorece estruturas mais rígidas, enquanto ambientes dinâmicos exigem flexibilidade e inovação.

▸ **Eficiência e eficácia: princípios-chave das organizações**

Dois conceitos fundamentais na Teoria das Organizações são a eficiência e a eficácia. Embora muitas vezes utilizados como sinônimos, eles possuem significados distintos e complementares.

▪ **Eficiência** é a capacidade de executar tarefas de forma correta, utilizando o mínimo de recursos possível. Trata-se de uma medida da produtividade interna da organização. Por exemplo, uma empresa que produz 100 unidades de um produto utilizando poucos insumos e tempo está sendo eficiente.

▪ **Eficácia**, por sua vez, é a capacidade de atingir os objetivos organizacionais. Uma organização pode ser eficiente, mas ineficaz se não alcança as metas definidas. A eficácia está relacionada aos resultados finais e ao impacto da organização no seu ambiente externo.

O ideal é que uma organização combine ambas as dimensões: seja eficiente na execução de seus processos internos e eficaz na entrega de valor ao seu público-alvo.

Compreender esses elementos fornece a base necessária para o entendimento das diferentes escolas e abordagens teóricas que se seguirão.

É a partir desses fundamentos que a Teoria das Organizações constrói suas explicações sobre o comportamento humano, a estrutura institucional e os desafios da gestão em ambientes cada vez mais complexos.

Escolas Clássicas da Teoria das Organizações

As escolas clássicas da administração representam o ponto de partida para a sistematização do pensamento organizacional moderno. Emergiram no final do século XIX e início do século XX, em um contexto de Revolução Industrial, crescimento das fábricas e necessidade urgente de organização racional do trabalho.

Os estudiosos dessa fase buscavam respostas para os desafios da produção em larga escala, da eficiência operacional e da hierarquia funcional. Três correntes principais se destacam nesse período: a Administração Científica, a Teoria Clássica da Administração e a Burocracia.

- **Administração Científica – Frederick Taylor e a racionalização do trabalho**

A Administração Científica teve como principal expoente o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor, que introduziu métodos científicos para aumentar a eficiência das operações industriais. Seu foco principal estava na "organização do trabalho operário", isto é, na maneira como as tarefas eram realizadas nas linhas de produção.

Taylor propôs os seguintes princípios fundamentais:

- Estudo científico dos tempos e movimentos para definir a melhor forma de executar cada tarefa.
- Seleção e treinamento sistemático dos trabalhadores, com base em critérios racionais.
- Separação entre planejamento (realizado pelos gestores) e execução (realizada pelos operários).
- Sistematização do controle e supervisão para garantir padronização e produtividade.

A abordagem de Taylor era fortemente mecanicista, comparando o operário a uma peça de máquina. Ainda que tenha sido criticada posteriormente por desconsiderar os aspectos humanos do trabalho, sua contribuição para a produtividade industrial foi marcante.

- **Teoria Clássica da Administração – Henri Fayol e as funções administrativas**

Enquanto Taylor concentrava-se no nível operacional, o francês Henri Fayol direcionou seus estudos à administração como um todo, especialmente nas atividades da alta gerência. Para Fayol, a administração era uma atividade universal e podia ser sistematizada em funções bem definidas.

As funções administrativas segundo Fayol são:

- **Prever:** analisar o futuro e traçar o plano de ação.
- **Organizar:** mobilizar os recursos materiais e humanos.
- **Comandar:** dirigir e orientar as pessoas.
- **Coordenar:** harmonizar as atividades e os esforços coletivos.
- **Controlar:** garantir que os resultados estejam de acordo com o planejado.

Fayol também apresentou os 14 princípios da administração, entre eles: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, disciplina, centralização, e espírito de equipe.

Sua abordagem contribuiu para a consolidação da administração como ciência prática e universal, influenciando profundamente a estruturação das organizações ao longo do século XX.

- **Burocracia – Max Weber e a racionalização da estrutura administrativa**

A terceira vertente clássica, a Teoria da Burocracia, foi desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber. Diferente dos enfoques técnico e funcional de Taylor e Fayol, Weber adotou uma perspectiva sociológica. Ele se preocupava em entender a forma como o poder era exercido nas organizações e como estruturas formais poderiam garantir previsibilidade e impessoalidade nas relações de trabalho.

As principais características da burocracia ideal, segundo Weber, são:

- Hierarquia de autoridade bem definida.
- Regras e regulamentos formais para orientar o comportamento organizacional.
- Caráter impessoal nas relações.
- Divisão do trabalho baseada em especialização técnica.
- Carreira funcional baseada no mérito e em critérios objetivos.

Weber via a burocracia como a forma mais eficiente de organização para contextos complexos, pois promovia a ordem, a padronização e a imparcialidade. Apesar das críticas ao "engessamento" e à lentidão do modelo burocrático, seu legado permanece em diversas instituições públicas e privadas até os dias atuais.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITOS E FINALIDADES DO ORÇAMENTO PÚBLICO. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS: PRINCÍPIOS CLÁSSICOS: UNIDADE, UNIVERSALIDADE, ANUALIDADE, EXCLUSIVIDADE, EQUILÍBRIO, ESPECIFICAÇÃO, CLAREZA, PUBLICIDADE, NÃO AFETAÇÃO DAS RECEITAS

— Orçamento Público

O orçamento público consiste no planejamento detalhado de receitas e despesas que as entidades governamentais utilizam para a execução de suas políticas públicas. Trata-se de um instrumento fundamental para a gestão das finanças públicas, orientando a alocação de recursos de acordo com as prioridades definidas pelo governo em um período determinado, normalmente de um ano.

A elaboração do orçamento público visa garantir o equilíbrio entre as receitas arrecadadas, provenientes de impostos, contribuições e outras fontes, e as despesas necessárias para a manutenção dos serviços e investimentos públicos. Assim, o orçamento público não apenas reflete as escolhas políticas do governo, mas também funciona como um instrumento de planejamento, controle e transparência na aplicação dos recursos.

Além de assegurar a manutenção dos serviços essenciais, como saúde, educação e segurança, o orçamento público é crucial para o desenvolvimento econômico, pois permite que o governo invista em infraestrutura, programas sociais e outras áreas estratégicas. Ele também serve como ferramenta de controle fiscal, promovendo o equilíbrio entre arrecadação e gastos, evitando déficits que possam comprometer a sustentabilidade das finanças públicas.

No Brasil, a formulação e a execução do orçamento público seguem normas e diretrizes estabelecidas pela Constituição Federal e pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Esses marcos regulatórios visam garantir que a arrecadação e os gastos sejam realizados de forma eficiente e transparente, assegurando o uso adequado dos recursos públicos.

A estrutura do orçamento público é composta por três leis fundamentais:

– ***Plano Plurianual (PPA):*** Estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para um período de quatro anos.

– ***Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO):*** Define as metas e prioridades do governo para o ano seguinte, orientando a elaboração da Lei Orçamentária Anual.

– ***Lei Orçamentária Anual (LOA):*** Autoriza a realização das despesas e a arrecadação das receitas previstas para o exercício financeiro.

O orçamento público, além de ser um instrumento técnico de gestão financeira, possui um papel social, pois deve garantir que os recursos arrecadados da sociedade retornem em forma de serviços e investimentos que promovam o bem-estar coletivo. A participação da sociedade e o controle do Poder Legislativo são essenciais para garantir que o orçamento seja executado de maneira justa e eficiente, atendendo às reais necessidades da população.

— Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários constituem diretrizes fundamentais que orientam a formulação, execução e controle do orçamento público, assegurando que as finanças do Estado sejam geridas com transparência, legalidade e eficiência. Eles são o alicerce que garante que o processo orçamentário atenda aos objetivos de planejamento, equilíbrio fiscal e responsabilidade com o uso dos recursos públicos.

Esses princípios têm como função principal disciplinar a administração financeira pública, garantindo que o orçamento seja elaborado de forma coerente com as necessidades do governo e com o interesse público, além de facilitar o controle e a fiscalização tanto pelo Poder Legislativo quanto pela sociedade.

Princípio da Clareza

O princípio da clareza exige que o orçamento seja redigido de forma clara, objetiva e compreensível, facilitando a sua leitura e interpretação por todos os interessados, incluindo a população e os órgãos de controle. Esse princípio garante que as informações sobre receitas e despesas sejam apresentadas de modo a evitar ambiguidades, tornando o orçamento um instrumento acessível e transparente.

A aplicação deste princípio fortalece a participação cidadã, pois possibilita que qualquer pessoa compreenda a destinação dos recursos públicos, promovendo maior controle social e accountability.

Princípio da Exclusividade

O princípio da exclusividade determina que a lei orçamentária deve conter exclusivamente a previsão de receitas e a fixação de despesas públicas, sem tratar de temas alheios ao orçamento. Esse princípio visa evitar que questões não relacionadas ao planejamento financeiro sejam inseridas na legislação orçamentária, o que poderia desviar seu foco e prejudicar a eficiência da gestão pública.

Há, contudo, exceções previstas por lei, como a inclusão de autorizações para a realização de operações de crédito e a transposição de recursos, quando necessário.

Princípio da Universalidade

O princípio da universalidade estabelece que o orçamento deve abranger todas as receitas e despesas da administração pública, sem omissões. Isso significa que todas as fontes de recursos e todas as obrigações financeiras do governo precisam estar previstas no orçamento, permitindo uma visão completa das finanças públicas e facilitando o controle e a fiscalização pelos órgãos competentes.

Esse princípio é fundamental para garantir a transparência do processo orçamentário, permitindo que o governo preveja todas as despesas necessárias para o cumprimento de suas funções e serviços.

Princípio da Anualidade (ou Periodicidade)

O princípio da anualidade define que o orçamento público deve ser elaborado para um período determinado de tempo, geralmente correspondente ao ano civil. Esse princípio busca garantir a regularidade e o controle da execução orçamentária, ao exigir que o governo planeje suas receitas e despesas para um período de doze meses, o que facilita a adaptação às necessidades econômicas e sociais de curto prazo.

A temporalidade do orçamento permite que o governo ajuste suas políticas financeiras a cada exercício, adequando o planejamento às mudanças nas prioridades e nas condições econômicas.

Princípio do Equilíbrio

O princípio do equilíbrio prevê que a soma das despesas previstas no orçamento deve ser equivalente à soma das receitas esperadas, ou seja, o governo deve manter um equilíbrio entre o que arrecada e o que gasta. Este princípio é essencial para assegurar a sustentabilidade das finanças públicas e evitar déficits que possam comprometer a saúde fiscal do Estado.

A aplicação do princípio do equilíbrio é especialmente importante para garantir o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), que exige que o governo não gaste mais do que arrecada, promovendo uma gestão responsável e prudente dos recursos públicos.

Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade determina que o orçamento, assim como suas leis complementares e todos os atos de sua execução, deve ser amplamente divulgado, de modo a permitir o acesso público às informações sobre a gestão financeira do governo. A publicidade do orçamento assegura a transparência, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem como os recursos públicos estão sendo alocados e utilizados.

Esse princípio é crucial para fortalecer a confiança da sociedade nas instituições e na gestão pública, promovendo um ambiente de controle social e participação cidadã.

Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade assegura que o orçamento público só pode ser elaborado, aprovado e executado conforme as normas estabelecidas pela Constituição e pelas leis orçamentárias específicas. Isso garante que o processo orçamentário respeite o ordenamento jurídico, impedindo a arbitrariedade e o abuso de poder na alocação e no uso dos recursos públicos.

Importância dos Princípios Orçamentários

Os princípios orçamentários desempenham um papel crucial na organização e no controle das finanças públicas. Eles asseguram que o orçamento público seja gerido de forma responsável, eficiente e transparente, respeitando o interesse público e garantindo a prestação de serviços essenciais à sociedade. A observância desses princípios é uma garantia de que o planejamento financeiro governamental será executado de maneira coerente com os objetivos de desenvolvimento econômico e social do país.

A correta aplicação dos princípios orçamentários também facilita o controle interno e externo, permitindo que órgãos como o Tribunal de Contas e o Poder Legislativo realizem uma fiscalização eficaz, prevenindo abusos e garantindo o uso adequado dos recursos públicos.

— Princípios Secundários do Orçamento

Além dos princípios orçamentários tradicionais, que servem como base para a formulação e execução do orçamento público, existem os chamados princípios secundários. Estes complementam os principais, trazendo maior especificidade e detalhamento às regras que garantem a transparência, eficiência e legalidade na gestão dos recursos públicos. Eles não são menos importantes, pois desempenham um papel essencial na operacionalização do orçamento público, promovendo uma administração financeira mais organizada e justa.

Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade, aplicado também como princípio secundário, assegura que todas as ações orçamentárias devem ser realizadas em estrita conformidade com a legislação vigente. Isso significa que o planejamento, a execução e o controle do orçamento devem seguir as normas constitucionais, leis complementares e outras regulamentações orçamentárias. Qualquer despesa ou arrecadação fora dos limites legais é considerada ilegal e, portanto, passível de sanções.

A legalidade, assim, impede ações arbitrárias na alocação e execução dos recursos públicos, garantindo que todos os atos administrativos no âmbito do orçamento estejam baseados em regras claras e previamente definidas.

Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade reforça que todas as etapas do processo orçamentário devem ser amplamente divulgadas à sociedade. Isso inclui a publicação das leis orçamentárias, a divulgação das receitas e despesas previstas e realizadas, além de relatórios de execução fiscal e auditorias. A aplicação desse princípio é fundamental para assegurar a transparência da gestão pública, permitindo que a sociedade acompanhe, fiscalize e participe ativamente do controle dos gastos públicos.

A publicidade não se restringe apenas à apresentação dos números, mas também envolve o uso de linguagem acessível e clareza na divulgação, de modo que os dados possam ser compreendidos por qualquer cidadão interessado.

Princípio da Programação

O princípio da programação determina que o orçamento deve ser elaborado de forma a programar todas as atividades financeiras do governo. Ou seja, cada despesa deve estar prevista de maneira detalhada e organizada, com indicações claras de

GESTÃO DE PESSOAS

FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: CONCEITO, IMPORTÂNCIA E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Conceito de gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma área da administração que se dedica a planejar, organizar, desenvolver e acompanhar as práticas relacionadas ao capital humano dentro das organizações. Ela envolve um conjunto de políticas, práticas e processos utilizados para administrar o comportamento humano no ambiente de trabalho, buscando alinhar os objetivos da instituição aos interesses, capacidades e motivações dos servidores.

No setor público, a gestão de pessoas tem particularidades que a diferenciam da iniciativa privada. Ela deve atender não apenas às demandas internas dos órgãos governamentais, mas também ao interesse público e aos princípios da administração pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Por isso, o foco não está apenas em resultados financeiros ou de produtividade, mas também na entrega de serviços públicos de qualidade à sociedade.

A gestão de pessoas pode ser compreendida em duas grandes dimensões: a estratégica e a operacional. A dimensão estratégica envolve decisões de médio e longo prazo, como o desenvolvimento de políticas de capacitação, planos de carreira e sistemas de avaliação de desempenho. Já a dimensão operacional trata de atividades rotineiras, como folha de pagamento, controle de frequência, processos seletivos e movimentações funcionais.

No contexto da administração pública, essa gestão deve considerar a estabilidade do servidor, a estrutura hierárquica, os sistemas de controle e fiscalização e, principalmente, o dever de prestar um serviço eficiente à população. Isso exige que a atuação na área seja pautada por critérios técnicos, respeito às normas legais e busca contínua por inovação e aprimoramento.

Em resumo, a gestão de pessoas no setor público pode ser definida como o conjunto de práticas integradas que visam atrair, desenvolver, manter e valorizar os servidores públicos, com o objetivo de alcançar resultados institucionais alinhados às necessidades da sociedade. Essa gestão deve buscar o equilíbrio entre a valorização do servidor e a eficiência na prestação dos serviços públicos.

Alguns dos principais processos que integram a gestão de pessoas no setor público são:

- **Recrutamento e seleção:** geralmente por meio de concursos públicos, garantindo acesso por mérito e isonomia
- **Capacitação e desenvolvimento:** oferta de cursos, treinamentos e programas de formação continuada
- **Avaliação de desempenho:** acompanhamento do trabalho dos servidores com base em critérios objetivos e metas estabelecidas
- **Remuneração e benefícios:** estrutura de cargos e salários compatível com as atribuições dos cargos e as exigências legais
- **Relações de trabalho:** gestão dos vínculos, comunicação interna, clima organizacional e valorização dos servidores

É importante ressaltar que, mais do que cumprir normas e procedimentos, a gestão de pessoas no setor público precisa compreender o papel estratégico que exerce no funcionamento do Estado. Um órgão público bem gerido em termos de pessoal é mais capaz de atender às demandas da população, inovar nos processos de trabalho e contribuir para o desenvolvimento do país.

A importância da gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas no setor público possui um papel central para o bom funcionamento da máquina administrativa e para a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Ela é fundamental porque o capital humano é o principal responsável pela implementação de políticas públicas, pela execução de programas governamentais e pelo atendimento direto ao cidadão. Não há como alcançar resultados efetivos na administração pública sem servidores motivados, capacitados e bem geridos.

Uma das principais razões que tornam essa área tão importante é o fato de que a eficiência dos serviços públicos está diretamente ligada à atuação das pessoas que compõem os quadros da administração. Uma boa gestão de pessoas contribui para elevar o nível de comprometimento, produtividade e responsabilidade dos servidores. Além disso, ela ajuda a criar um ambiente de trabalho mais equilibrado, com menos conflitos e mais cooperação entre as equipes.

Outro aspecto relevante é o impacto da gestão de pessoas na modernização do setor público. Organizações públicas que investem no desenvolvimento de seus servidores conseguem implementar inovações com mais facilidade, adaptam-se melhor às mudanças legislativas e tecnológicas e respondem com mais agilidade às demandas da sociedade. Isso significa que a valorização dos profissionais que atuam no serviço público é também uma forma de garantir o avanço institucional e o aprimoramento da governança pública.

A gestão de pessoas também cumpre um papel importante na promoção de valores públicos. Ela é responsável por disseminar princípios como ética, transparência, respeito às normas legais e compromisso com o interesse coletivo. Servidores bem orientados e conscientes de seu papel social atuam com mais responsabilidade e contribuem para a construção de uma cultura organizacional voltada para o bem comum.

Entre os benefícios diretos da boa gestão de pessoas no setor público, podemos destacar:

- **Melhoria no atendimento ao cidadão:** servidores capacitados e motivados prestam um serviço mais ágil, cordial e eficiente
- **Redução de desperdícios e retrabalho:** uma equipe bem treinada com processos organizados evita falhas, atrasos e gastos desnecessários
- **Retenção de talentos:** a valorização do servidor contribui para a permanência de profissionais qualificados no setor público
- **Promoção de um ambiente de trabalho saudável:** práticas de gestão adequadas melhoram o clima organizacional e reduzem conflitos internos
- **Aumento da legitimidade institucional:** servidores que atuam com ética e competência fortalecem a imagem da administração pública

No cenário atual, marcado por transformações sociais, políticas e tecnológicas, a gestão de pessoas torna-se ainda mais relevante. A sociedade exige serviços públicos mais acessíveis, rápidos e de qualidade, o que demanda servidores preparados, engajados e respaldados por uma administração pública estruturada.

Nesse contexto, os gestores públicos precisam atuar de forma estratégica, valorizando o desenvolvimento contínuo das equipes e promovendo políticas internas que incentivem o mérito, a inovação e a eficiência.

Por fim, é importante lembrar que, no setor público, a gestão de pessoas não pode se limitar à dimensão burocrática. Ela deve assumir um papel proativo, atuando na identificação de necessidades de formação, no estímulo ao desempenho, na promoção de lideranças e na construção de equipes capazes de responder aos desafios do serviço público com profissionalismo e compromisso.

Objetivos da gestão de pessoas na administração pública

A gestão de pessoas na administração pública tem como objetivo principal assegurar que os órgãos e entidades do Estado contem com servidores capacitados, motivados e bem alocados para o alcance eficiente dos resultados institucionais.

Diferentemente do setor privado, onde os objetivos estão diretamente ligados ao lucro e à competitividade de mercado, no setor público os objetivos da gestão de pessoas estão conectados ao interesse coletivo, à prestação de serviços de qualidade à população e ao cumprimento dos princípios constitucionais da administração pública.

- **Assegurar a eficiência da atuação pública**

Um dos maiores desafios do setor público é garantir que os serviços sejam prestados com qualidade, agilidade e foco nas necessidades da população. Para isso, é fundamental que as pessoas estejam bem alocadas, com funções claras e apoio institucional. A gestão de pessoas busca, nesse sentido, criar uma estrutura funcional que permita o máximo aproveitamento das competências dos servidores, contribuindo para a efetividade das ações governamentais.

- **Promover o desenvolvimento profissional dos servidores**

A capacitação contínua é essencial para que os servidores estejam preparados para lidar com as constantes mudanças sociais, tecnológicas e legislativas. Um dos objetivos centrais da gestão de pessoas é estruturar programas de formação e desenvolvimento, que estimulem a atualização técnica e a construção de novas competências, alinhadas às metas institucionais.

- **Estimular o comprometimento e a motivação**

Ambientes públicos muitas vezes são marcados por rigidez normativa e processos burocráticos. A gestão de pessoas busca superar essas barreiras criando condições para que o servidor se sinta valorizado e reconhecido. O objetivo aqui é fomentar o engajamento, a autoestima profissional e a responsabilidade no cumprimento das funções públicas.

- **Estabelecer critérios justos e técnicos para avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho no setor público tem como finalidade não apenas medir resultados, mas também identificar pontos fortes, lacunas e oportunidades de desenvolvimento. A gestão de pessoas deve implantar sistemas transparentes e objetivos de avaliação, que permitam o crescimento individual e coletivo dos servidores, além de servir de base para progressões e premiações.

- **Garantir a legalidade e a impessoalidade nas decisões de pessoal**

Todos os processos da administração pública devem respeitar os princípios constitucionais. A gestão de pessoas tem o objetivo de manter a conformidade legal em todas as suas ações, assegurando o tratamento isonômico entre os servidores, desde o ingresso por concurso até os processos de progressão e aposentadoria.

- **Melhorar o clima organizacional e as relações de trabalho**

A gestão de pessoas também atua no sentido de criar um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e colaborativo. Isso passa por políticas de escuta ativa, combate a assédios, mediação de conflitos e promoção de relações interpessoais mais humanizadas. Um ambiente equilibrado favorece a produtividade e reduz afastamentos por problemas emocionais.

- **Fortalecer a imagem institucional do serviço público**

Quando a gestão de pessoas é bem feita, os resultados aparecem não apenas internamente, mas também na percepção da sociedade. Servidores bem preparados e atuantes fortalecem a imagem da instituição pública como um espaço de excelência, responsabilidade e ética. Isso aumenta a confiança da população nas estruturas de Estado.

- **Planejar estrategicamente a força de trabalho**

Outro objetivo fundamental é garantir que o quadro de pessoal esteja dimensionado de forma coerente com as necessidades reais dos órgãos. Isso envolve o planejamento de concursos, aposentadorias, remoções e lotações, sempre com base em diagnósticos e indicadores de gestão. O objetivo é evitar tanto a escassez quanto o excesso de pessoal, promovendo o equilíbrio institucional.