

TCE-MA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO
MARANHÃO

Analista Estadual de
Apoio ao Controle
Externo – Especialidade:
Administração

EDITAL Nº 1 – TCE/MA, DE 06/07/2026

CÓD: SL-085JL-26
7901183002313

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	11
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	14
3. Domínio da ortografia oficial	20
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	24
5. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	27
6. Emprego de tempos e modos verbais	28
7. Domínio da estrutura morfosintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	29
8. Emprego das classes de palavras	33
9. Emprego dos sinais de pontuação	42
10. Concordância verbal e nominal	44
11. Regência verbal e nominal.....	48
12. Emprego do sinal indicativo de crase.....	52
13. Colocação dos pronomes átonos	54
14. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	56
15. Significação das palavras.....	57
16. Substituição de palavras ou de trechos de texto	60

Competências Digitais e Informática Aplicada ao Setor Público

1. Competências digitais no setor público; Conceitos fundamentais: cultura digital, cidadania digital, letramento digital e midiático (BNCC e Política Nacional de Educação Digital – Lei nº 14.533/2023); Pensamento computacional aplicado ao serviço público: análise crítica de informações, ética no uso de dados e combate à desinformação; Ética e responsabilidade digital no serviço público: uso ético de tecnologias; combate a fake news e desinformação; inclusão digital e acessibilidade em serviços públicos.....	71
2. Informática básica e aplicada; Sistemas operacionais: Microsoft Windows (conceitos, interface, gerenciamento de arquivos, pastas e programas)	74
3. Editores de texto, planilhas e apresentações: Microsoft Office (formatação de documentos, uso de fórmulas e funções, criação de gráficos e apresentações)	81
4. Redes de computadores: conceitos básicos (LAN, WAN, Internet), protocolos (TCP/IP, HTTP, SMTP, FTP) e noções de interoperabilidade de sistemas no setor público.....	88
5. Ferramentas de comunicação e colaboração: correio eletrônico (webmail, cliente de e-mail), aplicativos de comunicação (Microsoft Teams, Google Meet) e noções de trabalho remoto	95
6. Segurança e governança digital	107
7. Segurança da informação: procedimentos de cópia de segurança (backup), noções de vírus, worms e pragas virtuais; programas de proteção (antivírus, firewall, anti-spyware); ameaças digitais (phishing, pharming).....	110
8. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018): conceitos fundamentais, direitos dos titulares e aplicação no setor público	116
9. Armazenamento em nuvem (cloud storage): conceitos e aplicações (OneDrive, Google Drive).....	129
10. Noções de assinatura digital em processos administrativos.....	131
11. Marco Civil da Internet (Lei nº 12.965/2014): princípios, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil	133

12. Informática aplicada ao setor público; Governo digital e serviços ao cidadão: plataforma Gov.br (login único, carteira digital, serviços integrados); Portal Nacional de Dados Abertos; Noções de transparência e acesso à informação pública (Lei nº 12.527/2011 – Lei de Acesso à Informação); Sistemas e ferramentas do setor público; Processo Eletrônico Nacional (PEN); Sistema Eletrônico de Informações (SEI); Noções de assinatura eletrônica e certificação digital em documentos oficiais.....	137
13. Tecnologias emergentes no setor público: noções de inteligência artificial aplicada a serviços públicos (IA generativa, chatbots, atendimento automatizado); noções de big data e análise de dados para políticas públicas; Internet das coisas (IoT) em cidades inteligentes.....	140

Raciocínio Lógico

1. Estruturas lógicas; Lógica de argumentação; Analogias, inferências, deduções e conclusões; Lógica sentencial (ou proposicional); Proposições simples e compostas; Tabelas-verdade; Equivalências; Leis de De Morgan; Diagramas lógicos; Lógica de primeira ordem.....	147
2. Princípios de contagem e probabilidade.....	157
3. Operações com conjuntos.....	157
4. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais.....	159

Controle Externo

1. Conceito, tipos e formas de controle; Controle interno e externo; Controle parlamentar; Controle pelos tribunais de contas; Controle administrativo.....	165
2. Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa).....	171
3. Sistemas de controle jurisdicional da administração pública: Contencioso administrativo e sistema da jurisdição una; Controle jurisdicional da administração pública no direito brasileiro.....	180
4. Controle da atividade financeira do Estado: espécies e sistemas.....	184
5. Tribunal de Contas da União (TCU), tribunais de contas dos estados e do Distrito Federal.....	187
6. Tribunal de Contas do Estado do Maranhão na Constituição do Estado do Maranhão.....	187

Noções de Direitos Humanos

1. Teoria geral dos direitos fundamentais.....	197
2. Direitos humanos e direitos fundamentais.....	197
3. Declaração Universal dos Direitos Humanos.....	198
4. Agenda 2030 da ONU.....	201
5. Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015 e suas alterações).....	206
6. Normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade às pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida (Lei nº 10.098/2000).....	224
7. Prioridade de atendimento às pessoas com deficiência (Lei nº 10.048/2000).....	227
8. Lei nº 12.288/2010 (Estatuto da Igualdade Racial).....	228

Administração Pública

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	241
2. Processo organizacional: planejamento, direção, comunicação, controle e avaliação	246
3. Gestão de processos	248
4. Gestão da qualidade	250
5. Gestão de projetos.....	253
6. Planejamento estratégico	255
7. Excelência nos serviços públicos.....	262
8. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público	265
9. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	267
10. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	269
11. O paradigma do cliente na gestão pública	271
12. Sustentabilidade pública e acessibilidade.....	275

Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais

1. Introdução à Administração de Material e Patrimônio; Conceituação de Material e Patrimônio	285
2. O Patrimônio das empresas e órgãos públicos; O Patrimônio Imobiliário.....	290
3. Cadastro e registro de bens imóveis (SPIU)	296
4. O Patrimônio Mobiliário	296
5. Atividades básicas da Administração de Material e Patrimônio	297
6. Administração Patrimonial: noções sobre responsabilidade civil e administrativa	298
7. O controle dos materiais e do patrimônio	303
8. A movimentação do patrimônio	304
9. Sistema Patrimonial	305
10. Previsão e Controle de Estoque: planejamento, processos e políticas de administração de estoques; determinação de níveis de estoque; tempo de ressuprimento e estoques de segurança; avaliação de estoques – métodos.....	306
11. Almoxarifado.....	308
12. Funções, princípios e objetivos; controle, registro, conservação e recuperação de material; técnicas de armazenamento; utilização de espaço; segurança.....	314
13. As compras nas Organizações; Aquisição dos materiais e do patrimônio	320
14. Arquivamento, recebimento, proteção, conservação e distribuição, classificação, padronização, codificação e inventário.....	320
15. Análise do valor e Alienação	321
16. Gestão, manutenção e conservação dos bens patrimoniais imóveis públicos	322

Gestão de Contratos

1. Legislação aplicável à contratação de bens e serviços; Lei nº 14.133/2021	333
2. Instrução Normativa nº 5/2017 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.....	377
3. Elaboração e fiscalização de contratos	386

4. Cláusulas e indicadores de nível de serviço	387
5. Papel do fiscalizador do contrato	388
6. Papel do preposto da contratada	389
7. Acompanhamento da execução contratual	390
8. Registro e notificação de irregularidades	390
9. Definição e aplicação de penalidades e sanções administrativas	391

Governo Eletrônico, Transparência e Controle Social

1. Governo eletrônico	397
2. Transparência da administração pública	398
3. Controle social e cidadania	399
4. Accountability	401
5. Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)	403

Gestão de Pessoas

1. Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização	415
2. Fundamentos, teorias e escolas da administração e o seu impacto na gestão de pessoas	418
3. Função do órgão de recursos humanos; Atribuições básicas e objetivos; Políticas e sistemas de informações gerenciais.	421
4. Comportamento organizacional; Relações indivíduo/organização; Liderança, motivação e desempenho; Qualidade de vida	424
5. Competência interpessoal	429
6. Gerenciamento de conflitos	430
7. Gestão da mudança	433
8. Recrutamento e seleção: Tipos de recrutamento: vantagens e desvantagens; Técnicas de seleção: vantagens, desvantagens e processo decisório	435
9. Análise e descrição de cargos: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens	436
10. Gestão de desempenho: Objetivos; Métodos de avaliação de desempenho: características, vantagens e desvantagens ..	443
11. Desenvolvimento e capacitação de pessoal: Levantamento de necessidades; Programação, execução e avaliação	444
12. Administração de cargos, carreiras e salários	447
13. Gestão por competências	448
14. Tendências em gestão de pessoas no setor público	449

Material Digital Legislação Específica

1. Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Maranhão (TCE/MA)	3
2. Lei nº 8.258/2005 (Lei Orgânica)	43
3. Lei nº 9.936/2013 (Organização administrativa)	60
4. IN nº 50/2017 e suas alterações	64

5. IN nº 82/2025	64
------------------------	----

História e Geografia do Estado do Maranhão

1. História do Maranhão: França equinocial: expedição de Daniel de La Touche. Fundação de São Luís. Batalha de Guaxenduba. A invasão holandesa. A expulsão dos holandeses. O Estado do Maranhão e Grão-Pará A Revolta de Bequimão. Causas. Companhia de Comércio do Maranhão e Grão-Pará. Os objetivos da Revolta. Período do Império: adesão do Maranhão. A Independência do Brasil. Causas da não adesão: a Batalha do Jenipapo. A Balaiada: caracterização e causas do movimento. Período Republicano: adesão do Maranhão à República. A Revolução de 1930 no Maranhão. O Vitorinismo e a Greve de 1951. Os principais fatos políticos, econômicos e sociais ocorridos no Maranhão na segunda metade do século XX	71
2. II GEOGRAFIA DO ESTADO DO MARANHÃO Localização do Estado do Maranhão: superfície; limites; linhas de fronteira; pontos extremos. Áreas de Proteção Ambiental (APA). Parques nacionais. Climas do Maranhão: pluviosidade e temperatura. Geomorfologia. Geologia e recursos minerais no Maranhão. Classificação do relevo maranhense: planaltos, planícies e baixadas. Características dos rios maranhenses: bacias dos rios limítrofes: bacia do Parnaíba, do Gurupi e do Tocantins-Araguaia. Bacias dos rios genuinamente maranhenses. Principais formações vegetais: floresta, cerrado e cocais	82
3. Geografia da população: população absoluta; densidade demográfica; povoamento; movimentos populacionais.....	96
4. Agricultura maranhense: caracterização e principais produtos agrícolas; caracterização da pecuária	100
5. Extrativismo: vegetal, animal e mineral	101
6. Parque industrial: indústrias de base e indústrias de transformação	103
7. Setor terciário: comércio, telecomunicações, transportes. Malha viária. Portos e aeroportos.....	105
8. Cultura maranhense	107

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/>

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

A compreensão e a interpretação de textos são habilidades essenciais para que a comunicação alcance seu objetivo de forma eficaz. Em diversos contextos, como na leitura de livros, artigos, propagandas ou imagens, é necessário que o leitor seja capaz de entender o conteúdo proposto e, além disso, atribuir significados mais amplos ao que foi lido ou visto.

Para isso, é importante distinguir os conceitos de compreensão e interpretação, bem como reconhecer que um texto pode ser verbal (composto por palavras) ou não-verbal (constituído por imagens, símbolos ou outros elementos visuais).

Compreender um texto implica decodificar sua mensagem explícita, ou seja, captar o que está diretamente apresentado. Já a interpretação vai além da compreensão, exigindo que o leitor utilize seu repertório pessoal e conhecimentos prévios para gerar um sentido mais profundo do texto. Dessa forma, dominar esses dois processos é essencial não apenas para a leitura cotidiana, mas também para o desempenho em provas e concursos, onde a análise de textos e imagens é frequentemente exigida.

Essa distinção entre compreensão e interpretação é crucial, pois permite ao leitor ir além do que está explícito, alcançando uma leitura mais crítica e reflexiva.

CONCEITO DE COMPREENSÃO

A compreensão de um texto é o ponto de partida para qualquer análise textual. Ela representa o processo de decodificação da mensagem explícita, ou seja, a habilidade de extrair informações diretamente do conteúdo apresentado pelo autor, sem a necessidade de agregar inferências ou significados subjetivos. Quando compreendemos um texto, estamos simplesmente absorvendo o que está dito de maneira clara, reconhecendo os elementos essenciais da comunicação, como o tema, os fatos e os argumentos centrais.

► A Compreensão em Textos Verbais

Nos textos verbais, que utilizam a linguagem escrita ou falada como principal meio de comunicação, a compreensão passa pela habilidade de ler com atenção e reconhecer as estruturas linguísticas. Isso inclui:

- **Vocabulário:** O entendimento das palavras usadas no texto é fundamental. Palavras desconhecidas podem comprometer a compreensão, tornando necessário o uso de dicionários ou ferramentas de pesquisa para esclarecer o significado.

- **Sintaxe:** A maneira como as palavras estão organizadas em frases e parágrafos também influencia o processo de compreensão. Sentenças complexas, inversões sintáticas ou o uso de conectores como conjunções e preposições requerem atenção redobrada para garantir que o leitor compreenda as relações entre as ideias.

- **Coesão e coerência:** são dois pilares essenciais da compreensão. Um texto coeso é aquele cujas ideias estão bem conectadas, e a coerência se refere à lógica interna do texto, onde as ideias se articulam de maneira fluida e compreensível.

Ao realizar a leitura de um texto verbal, a compreensão exige a decodificação de todas essas estruturas. É a partir dessa leitura atenta e detalhada que o leitor poderá garantir que absorveu o conteúdo proposto pelo autor de forma plena.

► A Compreensão em Textos Não-Verbais

Além dos textos verbais, a compreensão se estende aos textos não-verbais, que utilizam símbolos, imagens, gráficos ou outras representações visuais para transmitir uma mensagem. Exemplos de textos não-verbais incluem obras de arte, fotografias, infográficos e até gestos em uma linguagem de sinais.

A compreensão desses textos exige uma leitura visual aguçada, na qual o observador decodifica os elementos presentes, como:

- **Cores:** As cores desempenham um papel comunicativo importante em muitos contextos, evocando emoções ou sugerindo informações adicionais. Por exemplo, em um gráfico, cores diferentes podem representar categorias distintas de dados.

- **Formas e símbolos:** Cada forma ou símbolo em um texto visual pode carregar um significado próprio, como sinais de trânsito ou logotipos de marcas. A correta interpretação desses elementos depende do conhecimento prévio do leitor sobre seu uso.

- **Gestos e expressões:** Em um contexto de comunicação corporal, como na linguagem de sinais ou em uma apresentação oral acompanhada de gestos, a compreensão se dá ao identificar e entender as nuances de cada movimento.

► Fatores que Influenciam a Compreensão

A compreensão, seja de textos verbais ou não-verbais, pode ser afetada por diversos fatores, entre eles:

- **Conhecimento prévio:** Quanto mais familiarizado o leitor estiver com o tema abordado, maior será sua capacidade de compreender o texto. Por exemplo, um leitor que já conhece o contexto histórico de um fato poderá compreender melhor uma notícia sobre ele.

▪ **Contexto:** O ambiente ou a situação em que o texto é apresentado também influencia a compreensão. Um texto jornalístico, por exemplo, traz uma mensagem diferente dependendo de seu contexto histórico ou social.

▪ **Objetivos da leitura:** O propósito com o qual o leitor aborda o texto impacta a profundidade da compreensão. Se a leitura for para estudo, o leitor provavelmente será mais minucioso do que em uma leitura por lazer.

► **Compreensão como Base para a Interpretação**

A compreensão é o primeiro passo no processo de leitura e análise de qualquer texto. Sem uma compreensão clara e objetiva, não é possível seguir para uma etapa mais profunda, que envolve a interpretação e a formulação de inferências. Somente após a decodificação do que está explicitamente presente no texto, o leitor poderá avançar para uma análise mais subjetiva e crítica, onde ele começará a trazer suas próprias ideias e reflexões sobre o que foi lido.

A compreensão textual é um processo que envolve a decodificação de elementos verbais e não-verbais, permitindo ao leitor captar a mensagem essencial do conteúdo. Ela exige atenção, familiaridade com as estruturas linguísticas ou visuais e, muitas vezes, o uso de recursos complementares, como dicionários. Ao dominar a compreensão, o leitor cria uma base sólida para interpretar textos de maneira mais profunda e crítica.

TEXTOS VERBAIS E NÃO-VERBAIS

Na comunicação, os textos podem ser classificados em duas categorias principais: verbais e não-verbais. Cada tipo de texto utiliza diferentes recursos e linguagens para transmitir suas mensagens, sendo fundamental que o leitor ou observador saiba identificar e interpretar corretamente as especificidades de cada um.

► **Textos Verbais**

Os textos verbais são aqueles constituídos pela linguagem escrita ou falada, onde as palavras são o principal meio de comunicação. Eles estão presentes em inúmeros formatos, como livros, artigos, notícias, discursos, entre outros. A linguagem verbal se apoia em uma estrutura gramatical, com regras que organizam as palavras e frases para transmitir a mensagem de forma coesa e compreensível.

Características dos Textos Verbais:

- **Estrutura Sintática:** As frases seguem uma ordem gramatical que facilita a decodificação da mensagem.
- **Uso de Palavras:** As palavras são escolhidas com base em seu significado e função dentro do texto, permitindo ao leitor captar as ideias expressas.
- **Coesão e Coerência:** A conexão entre frases, parágrafos e ideias deve ser clara, para que o leitor compreenda a linha de raciocínio do autor.

Exemplos de textos verbais incluem:

- **Livros e artigos:** Onde há um desenvolvimento contínuo de ideias, apoiado em argumentos e explicações detalhadas.
- **Diálogos e conversas:** Que utilizam a oralidade para interações mais diretas e dinâmicas.
- **Panfletos e propagandas:** Usam a linguagem verbal de forma concisa e direta para transmitir uma mensagem específica.

A compreensão de um texto verbal envolve a decodificação de palavras e a análise de como elas se conectam para construir significado. É essencial que o leitor identifique o tema, os argumentos centrais e as intenções do autor, além de perceber possíveis figuras de linguagem ou ambiguidades.

► **Textos Não-Verbais**

Os textos não-verbais utilizam elementos visuais para se comunicar, como imagens, símbolos, gestos, cores e formas. Embora não usem palavras diretamente, esses textos transmitem mensagens completas e são amplamente utilizados em contextos visuais, como artes visuais, placas de sinalização, fotografias, entre outros.

Características dos Textos Não-Verbais:

- **Imagens e símbolos:** Carregam significados culturais e contextuais que devem ser reconhecidos pelo observador.
- **Cores e formas:** Podem ser usadas para evocar emoções ou destacar informações específicas. Por exemplo, a cor vermelha em muitos contextos pode representar perigo ou atenção.
- **Gestos e expressões:** Na comunicação corporal, como na linguagem de sinais ou na expressão facial, o corpo desempenha o papel de transmitir a mensagem.

Exemplos de textos não-verbais incluem:

- **Obras de arte:** Como pinturas ou esculturas, que comunicam ideias, emoções ou narrativas através de elementos visuais.
- **Sinais de trânsito:** Que utilizam formas e cores para orientar os motoristas, dispensando a necessidade de palavras.
- **Infográficos:** Combinações de gráficos e imagens que transmitem informações complexas de forma visualmente acessível.

A interpretação de textos não-verbais exige uma análise diferente da dos textos verbais. É necessário entender os códigos visuais que compõem a mensagem, como as cores, a composição das imagens e os elementos simbólicos utilizados. Além disso, o contexto cultural é crucial, pois muitos símbolos ou gestos podem ter significados diferentes dependendo da região ou da sociedade em que são usados.

COMPETÊNCIAS DIGITAIS E INFORMÁTICA APLICADA AO SETOR PÚBLICO

COMPETÊNCIAS DIGITAIS NO SETOR PÚBLICO; CONCEITOS FUNDAMENTAIS: CULTURA DIGITAL, CIDADANIA DIGITAL, LETRAMENTO DIGITAL E MIDIÁTICO (BNCC E POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO DIGITAL – LEI Nº 14.533/2023); PENSAMENTO COMPUTACIONAL APLICADO AO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE CRÍTICA DE INFORMAÇÕES, ÉTICA NO USO DE DADOS E COMBATE À DESINFORMAÇÃO; ÉTICA E RESPONSABILIDADE DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO: USO ÉTICO DE TECNOLOGIAS; COMBATE A FAKE NEWS E DESINFORMAÇÃO; INCLUSÃO DIGITAL E ACESSIBILIDADE EM SERVIÇOS PÚBLICOS

A transformação digital no setor público não se limita à substituição de documentos impressos por sistemas eletrônicos. Ela envolve mudanças na forma como órgãos públicos organizam processos, tomam decisões, prestam serviços, compartilham informações e se relacionam com a sociedade. Tecnologias digitais podem reduzir burocracias, ampliar a transparência, facilitar o acesso a direitos e melhorar a capacidade de resposta da administração. Entretanto, esses benefícios dependem da preparação dos servidores, da qualidade dos sistemas e da existência de regras claras para seu uso.

A digitalização deve estar vinculada ao interesse público. Um serviço não se torna necessariamente melhor apenas porque foi disponibilizado na internet. Para que a transformação seja efetiva, o serviço precisa ser compreensível, seguro, acessível e adequado às necessidades dos diferentes grupos sociais. Processos digitais excessivamente complexos podem criar novas barreiras, especialmente para pessoas com baixa escolaridade, pouca familiaridade tecnológica, deficiência ou acesso limitado à internet.

► Conceito de competência digital

Conhecimentos, habilidades e atitudes

Competência digital é a capacidade de utilizar tecnologias de forma consciente, crítica, segura, ética e produtiva. Ela reúne conhecimentos técnicos, habilidades práticas e atitudes responsáveis. No serviço público, essa competência abrange desde o uso adequado de sistemas administrativos até a avaliação da confiabilidade de informações, a proteção de dados e a comunicação profissional em ambientes digitais.

As principais dimensões da competência digital podem ser compreendidas da seguinte forma:

- **Conhecimento digital:** compreensão de sistemas, plataformas, redes, dados, documentos eletrônicos e recursos tecnológicos utilizados no trabalho.

- **Habilidade operacional:** capacidade de executar tarefas, utilizar ferramentas, solucionar problemas e adaptar-se a novos sistemas.

- **Pensamento crítico:** avaliação da qualidade, da origem, da finalidade e da confiabilidade das informações encontradas em ambientes digitais.

- **Responsabilidade ética:** respeito à privacidade, à segurança, à impessoalidade, à transparência e aos direitos dos cidadãos.

- **Capacidade de aprendizagem:** disposição para atualizar conhecimentos diante de mudanças tecnológicas e novos procedimentos institucionais.

A competência digital não deve ser confundida com simples familiaridade com dispositivos eletrônicos. Uma pessoa pode utilizar aplicativos diariamente e, ainda assim, apresentar dificuldades para identificar fraudes, proteger informações sigilosas, reconhecer manipulações ou compreender os efeitos de suas ações no ambiente digital.

► Cultura digital no serviço público

Valores, práticas e comportamentos

Cultura digital é o conjunto de práticas, valores, linguagens e formas de interação que se desenvolvem a partir do uso de tecnologias. No ambiente público, ela influencia a comunicação interna, o atendimento ao cidadão, a produção de documentos, o compartilhamento de informações e a organização do trabalho.

Uma cultura digital madura estimula colaboração, aprendizagem contínua, registro adequado das decisões, uso responsável de dados e busca por soluções orientadas às necessidades sociais. Também exige que servidores compreendam que mensagens, documentos e ações realizadas em sistemas institucionais podem produzir consequências administrativas, jurídicas e sociais.

Riscos de uma digitalização sem planejamento

A adoção de tecnologias sem governança pode gerar retrabalho, exclusão, exposição indevida de informações, dependência excessiva de fornecedores e decisões pouco transparentes. Sistemas mal integrados podem obrigar o cidadão a fornecer repetidamente os mesmos dados. Plataformas pouco intuitivas podem dificultar o acesso a benefícios e serviços essenciais.

Servidores devem reconhecer falhas e comunicar riscos relacionados à segurança, à acessibilidade, à proteção de dados e à continuidade dos serviços. A responsabilidade digital inclui o uso correto das ferramentas disponíveis e a identificação de situações em que a tecnologia deixa de atender ao interesse público.

CIDADANIA DIGITAL, LETRAMENTO DIGITAL E LETRAMENTO MIDIÁTICO

► Cidadania digital

Cidadania digital é o exercício de direitos e deveres em ambientes mediados por tecnologias. Ela inclui o acesso a informações públicas, a participação em consultas e canais institucionais, a utilização de serviços digitais, a proteção da privacidade e o respeito às normas de convivência.

No setor público, promover cidadania digital significa criar condições para que diferentes pessoas possam utilizar serviços eletrônicos com autonomia e segurança. Também significa disponibilizar orientações claras, canais de atendimento alternativos e mecanismos de participação social.

Direitos e responsabilidades

O cidadão tem direito a informações compreensíveis, proteção de seus dados, atendimento adequado e acesso não discriminatório aos serviços. Ao mesmo tempo, deve utilizar os canais públicos de forma responsável, fornecer informações corretas e respeitar regras de segurança.

O servidor público exerce papel central nesse processo. Ele deve orientar usuários, evitar condutas discriminatórias, proteger informações e comunicar-se de modo respeitoso. A cidadania digital depende tanto da qualidade das plataformas quanto da conduta das pessoas que as administram e utilizam.

► Letramento digital e midiático

Letramento digital é a capacidade de localizar, compreender, utilizar, produzir e compartilhar informações por meio de tecnologias. Ele envolve leitura de interfaces, preenchimento de formulários, uso de sistemas, proteção de senhas e compreensão das consequências do compartilhamento de dados.

Letramento midiático é a capacidade de analisar criticamente mensagens divulgadas por meios de comunicação, redes sociais, aplicativos e plataformas digitais. Seu foco está na interpretação de conteúdos, na avaliação das fontes e no reconhecimento de estratégias de persuasão, manipulação ou descontextualização.

A distinção entre os conceitos pode ser observada no quadro a seguir:

Conceito	Foco principal	Aplicação no setor público
Cultura digital	Práticas e valores ligados às tecnologias	Mudança organizacional e novos modelos de atendimento
Cidadania digital	Direitos, deveres e participação	Acesso a serviços, participação social e proteção de direitos
Letramento digital	Uso consciente de ferramentas	Operação de sistemas e realização de procedimentos eletrônicos
Letramento midiático	Análise crítica de mensagens	Verificação de fontes e prevenção da desinformação

► BNCC e educação digital

A Base Nacional Comum Curricular trata a cultura digital como competência necessária para compreender, utilizar e criar tecnologias de maneira crítica, significativa, reflexiva e ética. Essa orientação contribui para a formação de cidadãos capazes de participar de ambientes digitais, avaliar informações e utilizar recursos tecnológicos para resolver problemas.

Embora a BNCC esteja direcionada à educação básica, suas concepções possuem relação com a formação profissional dos servidores. A capacidade de aprender continuamente, colaborar em ambientes digitais, interpretar informações e agir com responsabilidade é essencial para o funcionamento da administração contemporânea.

► Política Nacional de Educação Digital

A Política Nacional de Educação Digital, instituída pela Lei nº 14.533/2023, organiza iniciativas voltadas à inclusão digital, à educação digital escolar, à capacitação e especialização digital e à pesquisa e desenvolvimento em tecnologias da informação e comunicação.

No serviço público, essas diretrizes reforçam a necessidade de formação continuada. Capacitação digital não deve se restringir a treinamentos pontuais sobre sistemas. Ela deve incluir segurança da informação, acessibilidade, análise crítica de conteúdos, proteção de dados, ética, comunicação digital e atendimento inclusivo.

PENSAMENTO COMPUTACIONAL, ANÁLISE CRÍTICA E USO ÉTICO DE DADOS

► Pensamento computacional aplicado ao serviço público

Pensamento computacional é uma forma estruturada de analisar problemas e construir soluções. Ele não exige necessariamente programação. Sua aplicação envolve decompor situações complexas, identificar padrões, selecionar informações relevantes e organizar procedimentos de maneira lógica.

Em uma unidade pública, essa abordagem pode ser utilizada para reduzir filas, revisar fluxos de atendimento, automatizar tarefas repetitivas e identificar causas de atrasos. Antes de buscar uma ferramenta tecnológica, é necessário compreender o problema. Automatizar um processo desorganizado pode apenas tornar seus erros mais rápidos e difíceis de detectar.

Etapas do raciocínio estruturado

A análise de um problema administrativo pode considerar os seguintes procedimentos:

- **Decomposição:** dividir o problema em partes menores, como etapas, responsáveis, documentos, prazos e decisões.
- **Reconhecimento de padrões:** identificar erros recorrentes, atrasos frequentes, demandas semelhantes ou comportamentos repetidos.
- **Abstração:** separar informações essenciais de detalhes que não influenciam diretamente a solução.
- **Construção de procedimentos:** definir uma sequência lógica de ações, critérios de decisão e mecanismos de controle.

RACIOCÍNIO LÓGICO

ESTRUTURAS LÓGICAS; LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO; ANALOGIAS, INFERÊNCIAS, DEDUÇÕES E CONCLUSÕES; LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL); PROPOSIÇÕES SIMPLES E COMPOSTAS; TABELAS-VERDADE; EQUIVALÊNCIAS; LEIS DE DE MORGAN; DIAGRAMAS LÓGICOS; LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM

Proposição

Conjunto de palavras ou símbolos que expressam um pensamento ou uma ideia de sentido completo. Elas transmitem pensamentos, isto é, afirmam fatos ou exprimem juízos que formamos a respeito de determinados conceitos ou entes.

Valores lógicos

São os valores atribuídos às proposições, podendo ser uma **verdade**, se a proposição é verdadeira (V), e uma **falsidade**, se a proposição é falsa (F). Designamos as letras V e F para abreviarmos os valores lógicos verdade e falsidade respectivamente.

Com isso temos alguns axiomas da lógica:

- **PRINCÍPIO DA NÃO CONTRADIÇÃO:** uma proposição não pode ser verdadeira E falsa ao mesmo tempo.
- **PRINCÍPIO DO TERCEIRO EXCLUÍDO:** toda proposição OU é verdadeira OU é falsa, verificamos sempre um desses casos, NUNCA existindo um terceiro caso.

“Toda proposição tem um, e somente um, dos valores, que são: V ou F.”

Classificação de uma proposição

Elas podem ser:

▪ **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? – Fez Sol ontem?
- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!
- Frases imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.
- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) – $2 + 5 + 1$

▪ **Sentença fechada:** quando a proposição admitir um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso, nesse caso, será considerada uma frase, proposição ou sentença lógica.

Proposições simples e compostas

▪ **Proposições simples** (ou atômicas): aquela que **NÃO** contém nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. As proposições simples são designadas pelas letras latinas minúsculas p, q, r, s..., chamadas letras proposicionais.

Exemplos

r: Thiago é careca.

s: Pedro é professor.

▪ **Proposições compostas** (ou moleculares ou estruturas lógicas): aquela formada pela combinação de duas ou mais proposições simples. As proposições compostas são designadas pelas letras latinas maiúsculas P, Q, R, S..., também chamadas letras proposicionais.

Exemplo

P: Thiago é careca e Pedro é professor.

Atenção: todas as **proposições compostas são formadas por duas proposições simples.**

Exemplos:

- **1. (CESPE/UNB) Na lista de frases apresentadas a seguir:**
 - “A frase dentro destas aspas é uma mentira.”
 - A expressão $x + y$ é positiva.
 - O valor de $\sqrt{4} + 3 = 7$.
 - Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.
 - O que é isto?

Há exatamente:

- (A) uma proposição;
- (B) duas proposições;
- (C) três proposições;
- (D) quatro proposições;
- (E) todas são proposições.

Resolução:

Analisemos cada alternativa:

(A) “A frase dentro destas aspas é uma mentira”, não podemos atribuir valores lógicos a ela, logo não é uma sentença lógica.

(B) A expressão $x + y$ é positiva, não temos como atribuir valores lógicos, logo não é sentença lógica.

(C) O valor de $\sqrt{4} + 3 = 7$; é uma sentença lógica pois podemos atribuir valores lógicos, independente do resultado que tenhamos

(D) Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira, também podemos atribuir valores lógicos (não estamos considerando a quantidade certa de gols, apenas se podemos atribuir um valor de V ou F a sentença).

(E) O que é isto? - como vemos não podemos atribuir valores lógicos por se tratar de uma frase interrogativa.

Resposta: B.

AMOSTRA

Conectivos (conectores lógicos)

Para compor novas proposições, definidas como composta, a partir de outras proposições simples, usam-se os conectivos. São eles:

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	~	Não p	<table><tr><td>p</td><td>~p</td></tr><tr><td>V</td><td>F</td></tr><tr><td>F</td><td>V</td></tr></table>	p	~p	V	F	F	V									
p	~p																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	^	p e q	<table><tr><td>p</td><td>q</td><td>p ^ q</td></tr><tr><td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr><tr><td>F</td><td>V</td><td>F</td></tr><tr><td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr></table>	p	q	p ^ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	p ^ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	v	p ou q	<table><tr><td>p</td><td>q</td><td>p v q</td></tr><tr><td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>V</td><td>F</td><td>V</td></tr><tr><td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr></table>	p	q	p v q	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p v q																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	∨	Ou p ou q	<table><tr><td>p</td><td>q</td><td>p ∨ q</td></tr><tr><td>V</td><td>V</td><td>F</td></tr><tr><td>V</td><td>F</td><td>V</td></tr><tr><td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>F</td><td>F</td><td>F</td></tr></table>	p	q	p ∨ q	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p ∨ q																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	→	Se p então q	<table><tr><td>p</td><td>q</td><td>p → q</td></tr><tr><td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr><tr><td>F</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>F</td><td>F</td><td>V</td></tr></table>	p	q	p → q	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	p → q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	↔	p se e somente se q	<table><tr><td>p</td><td>q</td><td>p ↔ q</td></tr><tr><td>V</td><td>V</td><td>V</td></tr><tr><td>V</td><td>F</td><td>F</td></tr><tr><td>F</td><td>V</td><td>F</td></tr><tr><td>F</td><td>F</td><td>V</td></tr></table>	p	q	p ↔ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	p ↔ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

CONTROLE EXTERNO

CONCEITO, TIPOS E FORMAS DE CONTROLE; CONTROLE INTERNO E EXTERNO; CONTROLE PARLAMENTAR; CONTROLE PELOS TRIBUNAIS DE CONTAS; CONTROLE ADMINISTRATIVO

► Controle exercido pela Administração Pública (controle interno)

A princípio, infere-se que a teoria da separação dos poderes possui em sua essência, de acordo com Montesquieu, o objetivo certo de limitar arbítrios de maneira que venha a proteger os direitos individuais. Isso por que, grande parte dos detentores do Poder tende a adquirir mais poder, situação tal, que, caso não esteja sujeita a controle, culminará no abuso, ou até no absolutismo.

Para evitar esse tipo de distorção, Montesquieu propôs a teoria dos freios e contrapesos, por meio da qual os poderes constituídos possuem a incumbência de controlar, freando e contrabalançando as atuações dos demais poderes, de maneira que cada um deles tenha autonomia, possua liberdade, porém, uma liberdade sob vigilância. Nesse sentido, o Poder Legislativo edita leis que podem ser vetadas ou freadas pelo Poder Executivo, que poderá ter seu veto derrubado ou freado pelo Poder Legislativo. Ou seja, não concordando o Executivo com a derrubada de um veto vindo a entender que a lei aprovada seja inconstitucional, deterá o poder de incumbir a matéria à análise do Poder Judiciário que irá dirimir o conflito, como por exemplo, uma ADI ajuizada pelo Presidente da República. O Judiciário contém os membros de sua cúpula (STF), que são indicados pelo chefe de outro Poder, no caso, o Presidente da República, sendo a indicação restrita à aprovação de uma das Casas do Parlamento (Senado Federal), o que acaba por ser uma espécie de controle prévio.

Desta maneira, percebe-se que no Estado Democrático de Direito, o próprio ordenamento jurídico dispõe de mecanismos que possibilitam o controle de toda a atuação do Estado. Tais instrumentos tem como objetivo, garantir que tal atuação se mantenha sempre consolidada com o direito, visando ao interesse público e mantendo o respeito aos direitos dos administrados.

Em relação à localização do órgão de controle, infere-se que pode ser interno ou externo. Vejamos:

▪ **Controle interno:** é realizado por órgãos de um Poder sobrepondo condutas que são praticadas na direção desse mesmo Poder, ou, ainda, por um órgão de uma pessoa jurídica da Administração indireta sobre atos que foram praticados pela própria pessoa jurídica da qual faz parte. No controle interno o órgão controlador encontra-se inserido na estrutura administrativa que deve ser controlada.

Em alguns casos, o controle interno decorre da hierarquia, pois esta possibilita aos órgãos hierarquicamente superiores controlar os atos praticados pelos que lhe são subordinados. Em resumo, o controle interno que venha a depender da existência de hierarquia entre controlador e controlado, é aquele exercido pelas chefias sobre seus subordinados, sendo o tradicional “sistema de controle interno” é organizado por lei incumbida de lhe definir as atribuições, não dependendo de hierarquia para o exercício de suas prerrogativas.

▪ **Controle externo:** é realizado por órgão estranho à estrutura do Poder controlado. Verificamos tal fato, em termos práticos, quando por exemplo, um Tribunal de Contas Estadual passa a julgar as contas no âmbito dos poderes legislativo ou judiciário.

► Controle Judicial

Registremos, a princípio, que o controle judicial da Administração Pública, trata-se daquele exercido pelo Poder Judiciário, quando em exercício de função jurisdicional, sobre os atos administrativos do Poder Executivo, do Poder Legislativo e do próprio Poder Judiciário. O controle judicial é aquele por meio do qual, o Poder Judiciário, ao exercer de a função jurisdicional, aprecia a juridicidade que engloba a regularidade, a legalidade e a constitucionalidade da conduta administrativa.

Denota-se que o controle externo da Administração por meio do Poder Judiciário foi majorado e fortalecido pela Constituição Federal de 1988, tendo previsto novos instrumentos de controle, como por exemplo, o mandado de segurança coletivo, o mandado de injunção e o habeas data.

O Brasil, contemporaneamente adota o sistema de unidade de jurisdição, também conhecido por sistema de monopólio de jurisdição ou sistema inglês, por intermédio do qual o Poder Judiciário possui a exclusividade da função jurisdicional, vindo a inferir que somente as decisões judiciais fazem coisa julgada em sentido próprio, vindo a tornar-se juridicamente insuscetíveis de serem modificadas.

Desta maneira, percebe-se que a decisão que é proferida pela Administração Pública ou, ainda, qualquer ato administrativo encontram-se passíveis de revisão pelo Poder Judiciário.

É importante registrar que o fundamento da adoção do sistema de unidade jurisdicional no Brasil é a previsão que se encontra inserida no art. 5º, XXXV, da CFB/1988, por meio da qual ficou estabelecido que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

Há países, que de forma diferente do Brasil, adotam o sistema de dualidade de jurisdição ou sistema do contencioso administrativo ou sistema francês. Denota-se que nesses países, a função jurisdicional é exercida por duas estruturas orgânicas que são

regidas de forma independente, sendo elas a Justiça Judiciária e a Justiça Administrativa, posto que cada uma profere decisão com força de coisa julgada no âmbito de suas competências.

Referente à Justiça Administrativa, explica-se que no sistema de dualidade de jurisdição, esta é composta por juízes e tribunais administrativos cuja competência cuida-se em geral, de resolver litígios nos quais o Poder Público seja parte. Pareando a Justiça Administrativa, está a Justiça Judiciária, composta por órgãos do Poder Judiciário, tendo competência para julgar com definitividade conflitos que envolvam somente particulares.

Pondera-se que o controle exercido pelo Poder Judiciário, via de regra, será sempre um controle de legalidade ou legitimidade do ato administrativo. No exercício da função jurisdicional, os Magistrados não apreciam o mérito do ato administrativo, não analisando a conveniência e a oportunidade da prática do ato.

Devido ao fato de se tratar de um controle de legalidade ou de legitimidade, sempre que o ato estiver eivado de algum vício, a decisão judicial será revertida no sentido de anulação do ato administrativo que se encontra viciado. Vale enfatizar que não é cabível no exercício da função jurisdicional a revogação do ato administrativo, tendo em vista que esta pressupõe a análise do mérito do ato.

É de suma importância destacar que o controle judicial possui abrangência tanto em relação aos atos vinculados quanto aos discricionários, posto que ambos devem obedecer aos requisitos de validade como a competência, a forma e a finalidade. Desta forma, é possível que tanto os atos administrativos vinculados quanto os discricionários venham a apresentar vícios de legalidade ou ilegitimidade, em decorrência dos quais poderão vir a ser anulados pelo Poder Judiciário quando estiver no exercício do controle jurisdicional.

Explicita-se que o controle judicial da Administração, de modo geral, é sempre provocado, isso por que ele depende da iniciativa de alguma pessoa, que poderá ser física ou jurídica. Qualquer pessoa que tenha a pretensão de provocar o controle da administração pelo Poder Judiciário, deverá, de antemão, propor judicialmente a ação cabível para o alcance desse objetivo.

Por fim, diga-se de passagem, que existem várias espécies de ações judiciais que permitem ao Judiciário apreciar lesão ou ameaça a direito decorrente de ato administrativo. Exemplos: o habeas corpus, o habeas data, o mandado de injunção, etc. A relação das ações que dão possibilidade ao controle judicial da Administração será sempre a título de exemplificação, tendo em vista que o controle pode ser exercido, inclusive, por intermédio de ação judicial ordinária sem denominação especial ou específica.

▪ **Nota:** a Emenda Constitucional 45/2004 ao introduzir no direito brasileiro o instituto das súmulas vinculantes, inaugurou um novo mecanismo de controle judicial da Administração Pública, ato por meio do qual passou-se a admitir o cabimento de reclamação ao STF contra ato administrativo que contrarie súmulas vinculantes editadas pela Corte Suprema.

► Controle Legislativo

O controle legislativo é aquele executado pelo Poder Legislativo sobre as autoridades e os órgãos dos outros poderes, como ocorre por exemplo, nos casos de convocação de

autoridades com o objetivo de prestar esclarecimentos ou, ainda, do controle externo exercido pelo Poder Legislativo auxiliado pelo Tribunal de Contas.

O controle legislativo, também denominado de controle parlamentar, se refere àquele no qual o Poder Legislativo exerce poder sobre os atos do Poder Executivo e sobre os atos do Poder Judiciário, sendo este último somente no que condiz ao desempenho da função administrativa. Trata-se assim, o controle parlamentar de um controle externo sobre os demais Poderes.

Inferre-se que a estrutura do Poder Legislativo Brasileira deve ser verificada com atenção às peculiaridades de cada ente federado, posto que não somente o princípio da simetria, como também as regras específicas que a Constituição Federal predispõe para os âmbitos federal, estadual, municipal e distrital.

Em análise ao plano federal, verifica-se que vigora o bicameralismo federativo, sendo o Poder Legislativo Federal composto por duas Casas: a Câmara dos Deputados que é composta por representantes do povo e o Senado Federal que é composto por representantes dos Estados-membros e do Distrito Federal.

De acordo com o sistema constitucional, o controle parlamentar pode ser exercido: a) por uma das Casas isoladamente; b) pelas duas Casas reunidas em sessão conjunta; c) pela mesa diretora do Congresso Nacional ou de cada Casa; d) pelas comissões do Congresso Nacional ou de cada Casa.

Levando em conta o princípio da simetria de organização, as regras mencionadas também devem ser aplicadas, no que lhes couber, ao Poder Legislativo em âmbito estadual, municipal e distrital, desde que realizadas as devidas adaptações, principalmente aquelas que advêm do fato de nos planos estadual, municipal e distrital a organização do Poder Legislativo serem do tipo unicameral.

Com fundamento no princípio da autotutela, o Poder Legislativo também possui o poder de exercer o controle interno sobre os seus próprios atos. Nessa situação, aduz-se que o Poder Legislativo estará realizando um controle administrativo interno. Esse é o motivo pelo qual quando falamos no controle parlamentar, estamos abordando somente o controle externo exercido pelo Poder Legislativo.

Destaca-se que o controle que o Poder Legislativo detém sobre a Administração Pública, encontra-se limitado às hipóteses previstas na Constituição Federal. Isso ocorre, por que porque caso contrário, haveria inferiorização do princípio da separação dos poderes. Acontece que em razão disso, não podem leis ordinárias, complementares ou Constituições Estaduais predispor outras modalidades de controle diversas das que são previstas na Constituição Federal, sob risco de ferir o mesmo princípio.

De modo geral, a doutrina diferencia dois tipos de controle legislativo: o político e o financeiro.

O controle financeiro é exercido com o auxílio dos tribunais de contas. Já o controle político, alcança aspectos de legalidade e de mérito, vindo a ser preventivo, concomitante ou repressivo, conforme o caso.

Formas de controle político:

▪ **Da competência exclusiva do Congresso Nacional (CF, art. 49):** resolver definitivamente sobre tratados, acordos ou atos internacionais que acarretem encargos ou compromissos gravosos ao patrimônio nacional; autorizar o Presidente da República a declarar guerra, a celebrar a paz, a permitir

NOÇÕES DE DIREITOS HUMANOS

TEORIA GERAL DOS DIREITOS FUNDAMENTAIS

Os direitos humanos são direitos inerentes a todos os seres humanos, independentemente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outra condição. Estes direitos são interdependentes, inter-relacionados e indivisíveis, abrangendo direitos civis, políticos, sociais, econômicos e culturais. A ideia central é que todas as pessoas têm direitos simplesmente por serem humanas, e esses direitos são protegidos como uma expressão legal e ética de respeito pela dignidade humana.

Terminologia

A terminologia em direitos humanos pode variar, mas os conceitos fundamentais permanecem consistentes. “Direitos humanos” refere-se aos direitos inalienáveis de todos os indivíduos. Termos como “liberdades fundamentais” destacam a liberdade essencial do indivíduo frente ao Estado. “Direitos civis” focam nos direitos legais e políticos, enquanto “direitos econômicos, sociais e culturais” abrangem aspectos como educação, saúde e cultura.

Estrutura Normativa

A estrutura normativa dos direitos humanos é formada por um conjunto de tratados internacionais, declarações, leis e jurisprudências que definem e regulam esses direitos. Esses documentos incluem a Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, Pactos Internacionais sobre Direitos Civis e Políticos e sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, e convenções sobre temas específicos como tortura e discriminação racial. Estes instrumentos formam uma estrutura legal global que orienta os países na implementação dos direitos humanos.

Fundamento

O fundamento dos direitos humanos está na dignidade inerente a cada ser humano. Esta noção é o alicerce ético e filosófico que justifica a existência e a universalidade dos direitos humanos, indicando que todos têm direitos pelo simples fato de serem humanos. Historicamente, esse conceito foi influenciado por várias tradições jurídicas e filosóficas, incluindo o iluminismo europeu e movimentos sociais ao longo dos séculos.

Classificação

Os direitos humanos são comumente classificados em três ‘gerações’:

- **Primeira Geração:** Direitos civis e políticos, como liberdade de expressão e direito a um julgamento justo.
- **Segunda Geração:** Direitos econômicos, sociais e culturais, como o direito à educação e à saúde.

- **Terceira Geração:** Direitos de solidariedade ou direitos coletivos, como o direito a um meio ambiente saudável e o direito ao desenvolvimento.

Especificidades

Cada categoria de direitos tem suas especificidades. Os direitos civis e políticos exigem principalmente a abstenção do Estado (não interferência), enquanto os direitos econômicos, sociais e culturais frequentemente requerem ação positiva do Estado (provisão). Os direitos de terceira geração, sendo coletivos, focam na cooperação internacional e na responsabilidade compartilhada. A especificidade também se manifesta na forma como os direitos são implementados e garantidos, variando conforme o contexto cultural, social e político de cada país.

A Teoria Geral dos Direitos Humanos oferece um entendimento abrangente e profundo sobre os direitos inalienáveis de todos os seres humanos. Ela engloba desde o conceito fundamental, que enfatiza a dignidade humana universal, até as complexidades da estrutura normativa global e as especificidades de diferentes categorias de direitos. Ao compreender estas facetas - o conceito, terminologia, estrutura normativa, fundamentos, classificação e especificidades - obtemos uma visão holística que destaca a importância dos direitos humanos na promoção de uma sociedade mais justa, igualitária e respeitosa. É uma área de estudo essencial, refletindo os valores e desafios do mundo contemporâneo.

DIREITOS HUMANOS E DIREITOS FUNDAMENTAIS

Os Direitos Humanos são entendidos como os direitos inerentes a todos os seres humanos, independentemente de raça, sexo, nacionalidade, etnia, linguagem, religião ou qualquer outra condição. São fundamentados na dignidade e valor de cada ser humano e devem ser respeitados e protegidos por todos os Estados e organizações.

Princípios Fundamentais

Os Direitos Humanos baseiam-se em princípios universais, que incluem:

- **Universalidade:** todos os seres humanos têm direitos, independentemente de onde vivem ou quem são.
- **Inalienabilidade:** Direitos Humanos não podem ser tirados, a menos em circunstâncias específicas e de acordo com o devido processo.
- **Interdependência e Indivisibilidade:** todos os Direitos Humanos estão interligados e são igualmente importantes.

- **Igualdade e não discriminação:** cada pessoa tem o direito de gozar de seus Direitos Humanos sem discriminação de qualquer tipo.
- **Participação e inclusão:** todos têm o direito de participar e ser incluídos nas decisões que afetam suas vidas.
- **Responsabilidade:** estados e atores têm a responsabilidade de proteger e promover Direitos Humanos.

Características Principais

- **Inatos:** são inerentes à condição humana.
- **Universais:** pertencem a todos, independentemente de qualquer distinção.
- **Inalienáveis:** não podem ser retirados.
- **Imprescritíveis:** não expiram ou desaparecem com o tempo.
- **Irrenunciáveis:** indivíduos não podem abrir mão voluntariamente deles.

Gerações de Direitos Humanos

Os Direitos Humanos evoluíram ao longo do tempo e, frequentemente, são categorizados em “gerações” para refletir essa evolução.

1. Primeira Geração - Direitos Cívicos e Políticos: estes são os direitos do indivíduo frente ao Estado. Incluem o direito à vida, à liberdade, à igualdade perante a lei, liberdade de expressão e direito a um julgamento justo.

2. Segunda Geração - Direitos Econômicos, Sociais e Culturais: relacionados com as condições necessárias para viver uma vida digna. Incluem o direito ao trabalho, à educação, à saúde, à cultura e à proteção social.

3. Terceira Geração - Direitos de Solidariedade ou Coletivos: estes refletem preocupações mais amplas, como o direito a um desenvolvimento sustentável, à paz, à autodeterminação dos povos e a um ambiente saudável.

4. Quarta e Quinta Gerações: estas são categorias em evolução e incluem questões como direitos digitais, genéticos e de grupos específicos, como indígenas e minorias.

Os Direitos Humanos, com suas características, princípios e gerações distintas, formam um corpo robusto de direitos que buscam proteger e promover a dignidade humana em todas as suas facetas. À medida que a sociedade evolui, também evoluem os Direitos Humanos, refletindo as necessidades e desafios emergentes de nosso tempo. É crucial entender esses conceitos, pois eles formam a base para um mundo mais justo e equitativo, onde cada indivíduo é valorizado e protegido.

Evolução e importância histórica dos Direitos Humanos

Apesar de sua expressão moderna, os Direitos Humanos têm raízes para além da modernidade, tendo em vista a antiga inclinação humana para o senso de justiça. A verdadeira consolidação dos Direitos Humanos se deu em meados do século XX, como um fenômeno do pós-guerra, em resposta às atrocidades e os horrores do nazismo. Diante da necessidade de resguardar e efetivar os direitos fundamentais da pessoa humana, foram surgindo normas que tutelam os bens primordiais da vida. E, dentre

esses bens primordiais, a dignidade humana tornou-se princípio basilar dos Direitos Humanos, trazendo novos direitos e acepções à legislação.

Historicamente, desde a Antiguidade, na fase pré-Estado Constitucional a afirmação dos direitos humanos tem influência da Democracia Ateniense, da República Romana, do Cristianismo da Idade Média, das revoluções liberais e das ideias iluministas até a sua internacionalização e constitucionalização. Somente num momento histórico posterior ao absolutismo se permitiu algum resgate da aproximação entre a Moral e o Direito, qual seja o da **Revolução Intelectual dos séculos XVII e XVIII**, com o movimento do **Iluminismo**, que conferiu alicerce para as **Revoluções Francesa e Industrial**. O Iluminismo lançou base para os principais eventos que ocorreram no início da Idade Contemporânea, quais sejam as **Revoluções Francesa, Americana e Industrial**.

No final do século XIX e no início de século XX, o mundo passou por variadas crises de instabilidade diplomática, posto que vários países possuíam condições suficientes para se sobreporem sobre os demais, resultado dos avanços tecnológicos e das melhorias no padrão de vida da sociedade. Neste contexto, surgiram condições para a eclosão das duas Guerras Mundiais, eventos que alteraram o curso da história da civilização ocidental.

Embora o processo de internacionalização dos direitos humanos tenha antecedentes no pós-Primeira Guerra Mundial, notadamente, com a criação da **Liga das Nações** e da **Organização Internacional do Trabalho** com o **Tratado de Versalhes de 1919**, é no **pós-Segunda Guerra Mundial** que se encontram as bases do **direito internacional dos direitos humanos**.

Os eventos da Segunda Guerra Mundial foram marcados por retrocesso e desumanização em matéria de Direitos Humanos, com o devido respaldo jurídico do ordenamento dos países belícos.

A perspectiva contemporânea de direitos humanos emerge no contexto do Pós-Segunda Guerra Mundial, tendo como marcos: a **Carta da ONU**, de 1945, que institui a Organização das Nações Unidas e a **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, de 1948, que é o primeiro documento a reconhecer materialmente os direitos humanos.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS

Adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas (resolução 217 A III) em 10 de dezembro 1948.

PREÂMBULO

Considerando que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo,

Considerando que o desprezo e o desrespeito pelos direitos humanos resultaram em atos bárbaros que ultrajaram a consciência da humanidade e que o advento de um mundo em que

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, NATUREZA, FINALIDADES E CRITÉRIOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de uma empresa é um componente crucial que define a hierarquia, os processos de comunicação, e a distribuição de responsabilidades dentro da organização.

Ela estabelece a forma como as atividades são coordenadas e supervisionadas, e pode impactar diretamente a eficiência, a flexibilidade e a capacidade de inovação da empresa. Compreender os diferentes tipos de estrutura organizacional é essencial para os gestores, pois a escolha adequada pode melhorar a produtividade e a eficácia organizacional.

Existem várias abordagens para estruturar uma organização, cada uma com suas características, vantagens e desvantagens. Entre as mais comuns estão a estrutura funcional, divisional, matricial, em rede e em linha. Cada uma dessas estruturas se adapta melhor a determinados contextos e necessidades empresariais.

► Estrutura Funcional

A estrutura funcional é uma das formas mais tradicionais e amplamente utilizadas de organização empresarial. Nesse modelo, a empresa é dividida em departamentos ou funções específicas, como marketing, finanças, recursos humanos, produção, entre outros. Cada departamento é liderado por um gerente especializado na área, que supervisiona as atividades de sua equipe e reporta diretamente à alta administração.

Características:

- **Divisão por especialização:** Os departamentos são formados com base em funções específicas, permitindo que os funcionários desenvolvam habilidades e conhecimentos aprofundados em suas áreas de atuação.
- **Hierarquia clara:** Existe uma linha de autoridade bem definida, com cada funcionário reportando a um supervisor direto, que, por sua vez, reporta a um nível superior na hierarquia.
- **Eficiência operativa:** A especialização dos departamentos pode levar a uma maior eficiência e produtividade, pois cada unidade trabalha focada em suas responsabilidades específicas.

Vantagens:

- **Especialização e desenvolvimento de habilidades:** Funcionários se tornam especialistas em suas áreas de atuação, o que pode levar a um aumento da competência e da qualidade do trabalho.
- **Clareza de papéis e responsabilidades:** Funções e responsabilidades bem definidas facilitam a gestão de pessoal e a avaliação de desempenho.
- **Facilidade de supervisão:** Gerentes especializados supervisionam suas equipes, garantindo que o trabalho seja realizado de acordo com os padrões estabelecidos.

Desvantagens:

- **Silos organizacionais:** A comunicação entre departamentos pode ser limitada, criando “silos” que dificultam a colaboração e a coordenação de atividades interdepartamentais.
- **Rigidez:** A estrutura funcional pode ser menos flexível e adaptável a mudanças rápidas no mercado ou no ambiente externo.
- **Foco limitado:** Departamentos podem se concentrar excessivamente em seus próprios objetivos, negligenciando a visão e os objetivos globais da empresa.

► Aplicabilidade

A estrutura funcional é particularmente eficaz em empresas que operam em ambientes estáveis e que podem se beneficiar da especialização. Ela é adequada para organizações que:

- **Possuem um portfólio limitado de produtos ou serviços:** Onde a complexidade do produto ou serviço permite que a especialização funcional melhore a eficiência.
- **Valorizam a expertise técnica:** Organizações que dependem de conhecimentos técnicos aprofundados em áreas específicas.
- **Buscam eficiência operacional:** Empresas onde a eficiência e a padronização de processos são cruciais para o sucesso.

► Exemplo Prático

Imagine uma empresa de manufatura que produz equipamentos eletrônicos. Nesse caso, a estrutura funcional poderia incluir departamentos como:

- **Produção:** Responsável pela fabricação dos equipamentos.
- **Pesquisa e Desenvolvimento (P&D):** Encarregado de inovar e melhorar os produtos existentes.
- **Marketing e Vendas:** Focado na promoção e na venda dos produtos.
- **Finanças:** Gerenciando os aspectos financeiros da empresa.

- **Recursos Humanos:** Cuidando da gestão de pessoal e das políticas internas.

Cada um desses departamentos funcionaria de maneira independente, sob a liderança de gerentes especializados, mas todos trabalhando em prol dos objetivos gerais da empresa.

A estrutura funcional, com seu foco na especialização e na clareza de papéis, pode ser uma escolha eficaz para muitas empresas. No entanto, é fundamental estar ciente de suas limitações, especialmente em relação à comunicação e à flexibilidade.

Ao compreender profundamente suas características, vantagens e desvantagens, os gestores podem decidir se essa estrutura é a mais adequada para suas organizações, garantindo uma operação eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

ESTRUTURA DIVISIONAL

A estrutura divisional é um modelo organizacional em que a empresa é dividida em unidades autônomas ou semi-autônomas, chamadas divisões. Cada divisão é responsável por uma linha de produtos, um serviço específico ou uma região geográfica e opera quase como uma empresa independente, com seus próprios recursos e funções. Esse tipo de estrutura é comum em grandes organizações que possuem uma vasta gama de produtos ou que operam em diferentes mercados geográficos.

Características:

- **Autonomia das divisões:** Cada divisão tem um alto grau de autonomia e pode tomar decisões rapidamente, adaptando-se melhor às necessidades de seus mercados específicos.
- **Integração de funções:** As divisões são estruturadas de forma a incluir todas as funções necessárias para operar de forma independente, como marketing, vendas, produção e finanças.
- **Foco no produto ou mercado:** Cada divisão é centrada em um produto específico, serviço ou região, permitindo um foco mais direcionado e especializado.

Vantagens:

- **Flexibilidade e adaptabilidade:** As divisões podem responder rapidamente às mudanças no mercado, ajustando suas estratégias e operações conforme necessário.
- **Responsabilidade e accountability:** Com divisões separadas, é mais fácil atribuir responsabilidades claras e medir o desempenho de cada unidade, o que pode levar a uma maior accountability.
- **Foco no cliente:** Cada divisão pode concentrar-se melhor nas necessidades de seus clientes específicos, melhorando a satisfação e o atendimento ao cliente.

Desvantagens:

- **Duplicação de esforços:** Recursos e funções podem ser duplicados em diferentes divisões, levando a ineficiências e aumento de custos operacionais.
- **Conflitos internos:** Pode haver competição entre divisões pelos mesmos recursos organizacionais, o que pode gerar conflitos e rivalidades.

- **Complexidade administrativa:** A gestão de múltiplas divisões requer um sistema de controle e coordenação mais complexo, o que pode aumentar a carga administrativa.

Aplicabilidade:

A estrutura divisional é particularmente eficaz em empresas que:

- **Possuem uma ampla gama de produtos ou serviços:** Onde a diversidade dos produtos ou serviços justifica a criação de divisões específicas para cada linha.
- **Operam em diferentes regiões geográficas:** Empresas multinacionais que precisam adaptar suas operações e estratégias para diferentes mercados locais.
- **Buscam flexibilidade e foco:** Organizações que necessitam de uma estrutura que permita uma rápida adaptação às mudanças de mercado e um foco direcionado nas necessidades dos clientes.

Exemplo Prático:

Vamos considerar uma grande empresa de alimentos e bebidas que opera globalmente. A estrutura divisional dessa empresa pode ser organizada da seguinte forma:

- **Divisão de Bebidas:** Responsável pela produção e comercialização de refrigerantes, sucos e outras bebidas. Inclui departamentos de marketing, produção, vendas e finanças dedicados a essa linha de produtos.
- **Divisão de Alimentos:** Focada na produção e comercialização de alimentos processados, como lanches e refeições prontas. Também possui seus próprios departamentos funcionais.
- **Divisão Internacional:** Responsável pelas operações fora do país de origem, adaptando os produtos e estratégias às necessidades e preferências dos mercados estrangeiros.

ESTRUTURA MATRICIAL

A estrutura matricial é um modelo organizacional que combina elementos das estruturas funcional e divisional. Nessa configuração, os funcionários têm dois ou mais gerentes: geralmente um gerente funcional (responsável pela área de especialização do funcionário) e um gerente de projeto ou produto (responsável por um projeto específico ou linha de produtos).

Isso cria uma matriz de responsabilidade e autoridade, proporcionando maior flexibilidade e eficiência no uso dos recursos organizacionais.

Características:

- **Dualidade de chefias:** Funcionários reportam a múltiplos gerentes, o que pode incluir um gerente funcional e um gerente de projeto.
- **Integração de funções e projetos:** A matriz permite que recursos sejam compartilhados entre diferentes projetos e funções, facilitando a colaboração interdepartamental.
- **Foco simultâneo em funções e produtos:** Permite um equilíbrio entre a especialização funcional e o foco em produtos ou projetos específicos.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO; CONCEITUAÇÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL E PATRIMÔNIO

A Administração de Material e Patrimônio é uma área essencial para o funcionamento eficiente de empresas, instituições e órgãos públicos. Ela trata do planejamento, aquisição, guarda, controle, distribuição, conservação e utilização adequada dos recursos materiais e patrimoniais necessários às atividades organizacionais. Em outras palavras, essa área busca garantir que os bens certos estejam disponíveis, na quantidade adequada, no momento oportuno, com o menor custo possível e com controle eficiente.

Toda organização depende de materiais e bens patrimoniais para realizar suas atividades. Um escritório precisa de computadores, mesas, cadeiras, papéis, impressoras e materiais de expediente. Uma escola precisa de carteiras, livros, equipamentos, produtos de limpeza e instalações adequadas. Um hospital precisa de medicamentos, equipamentos médicos, materiais descartáveis, mobiliário e estrutura física. Uma indústria precisa de matérias-primas, máquinas, ferramentas, peças de reposição e estoques. Sem controle sobre esses recursos, a organização perde eficiência, aumenta custos e compromete a qualidade dos serviços.

A Administração de Material está mais diretamente relacionada aos bens de consumo, aos estoques, aos insumos e aos materiais utilizados nas operações diárias. Já a Administração Patrimonial está voltada ao controle dos bens permanentes, móveis e imóveis, que integram o patrimônio da organização e possuem vida útil mais longa. Apesar dessa distinção, as duas áreas são complementares e precisam atuar de forma integrada.

O objetivo principal da Administração de Material é evitar tanto a falta quanto o excesso de materiais. A falta de materiais pode interromper atividades, atrasar serviços e prejudicar usuários, clientes ou servidores. O excesso, por sua vez, gera custos de armazenagem, risco de perdas, vencimento, obsolescência e imobilização desnecessária de recursos financeiros. Por isso, o equilíbrio é fundamental.

A Administração Patrimonial busca proteger os bens da organização, controlar sua localização, estado de conservação, responsabilidade de uso e destinação. Um bem patrimonial deve ser registrado, identificado, acompanhado e baixado quando não tiver mais utilidade ou valor econômico. Esse controle evita extravios, desperdícios, uso indevido e perdas patrimoniais.

No setor público, a Administração de Material e Patrimônio ganha importância especial porque envolve recursos pertencentes à coletividade. Os bens públicos devem ser utilizados de

forma legal, eficiente, econômica e transparente. O gestor público não é dono desses bens; ele apenas os administra em nome da sociedade. Por isso, há regras específicas para aquisição, controle, guarda, inventário, baixa e responsabilização.

No setor privado, essa área também é estratégica. Uma empresa que controla bem seus materiais reduz custos, melhora sua produtividade, evita desperdícios e aumenta sua competitividade. O controle patrimonial permite conhecer melhor os ativos disponíveis, planejar investimentos, evitar compras desnecessárias e manter os bens em condições adequadas de uso.

A Administração de Material e Patrimônio envolve diversas atividades, como previsão de demanda, compras, recebimento, conferência, armazenagem, controle de estoque, distribuição, tombamento, inventário, manutenção, alienação e descarte. Cada uma dessas etapas exige organização, documentação e responsabilidade.

Também é importante destacar o papel da tecnologia. Sistemas informatizados de gestão permitem registrar entradas e saídas de materiais, controlar saldos, localizar bens patrimoniais, emitir relatórios, acompanhar depreciação, gerar alertas de reposição e facilitar auditorias. Quanto maior a organização, maior a necessidade de sistemas confiáveis.

► Conceito de material

Material é todo bem utilizado pela organização para realizar suas atividades, produzir bens, prestar serviços ou manter sua estrutura de funcionamento. Pode ser consumido rapidamente, transformado em outro produto, utilizado como insumo ou empregado no apoio às rotinas administrativas e operacionais. Em sentido amplo, material é aquilo que atende a uma necessidade da organização e que pode ser adquirido, armazenado, distribuído e controlado.

Os materiais podem assumir diversas formas. Em uma repartição administrativa, exemplos comuns são papel, canetas, pastas, cartuchos de impressora, produtos de limpeza e materiais de escritório. Em uma unidade de saúde, podem ser seringas, luvas, medicamentos, gases medicinais e materiais cirúrgicos. Em uma indústria, podem ser matérias-primas, componentes, embalagens, ferramentas e peças de manutenção.

Uma classificação importante separa materiais de consumo e materiais permanentes. O material de consumo é aquele que se desgasta, perde sua identidade física, é incorporado a outro bem ou tem utilização limitada em curto período. Papel, combustível, alimentos, medicamentos, produtos de limpeza e peças de reposição de uso imediato são exemplos. Esses materiais normalmente são controlados por estoque e saídas de almoxarifado.

O material permanente é aquele que, em razão de sua natureza, não perde sua identidade física com o uso e possui durabilidade maior. Móveis, computadores, equipamentos, máquinas, veículos e aparelhos diversos são exemplos. Esses bens,

embora também sejam materiais em sentido amplo, costumam ser tratados como bens patrimoniais, pois passam a integrar o patrimônio da organização.

A distinção entre material de consumo e material permanente é importante porque define formas diferentes de controle. O material de consumo é controlado principalmente por quantidade, entrada, saída, saldo, validade e reposição. O material permanente precisa ser registrado individualmente, identificado, localizado e vinculado a um responsável por sua guarda ou uso.

Outro critério de classificação considera a finalidade do material. Há materiais de expediente, materiais de limpeza, materiais de manutenção, materiais hospitalares, materiais escolares, materiais de informática, materiais de segurança, matérias-primas e materiais auxiliares. Essa classificação facilita o planejamento de compras, o armazenamento e o controle de consumo.

Os materiais também podem ser classificados conforme sua importância para a organização. Alguns são essenciais, pois sua falta pode paralisar serviços. Outros são secundários, pois sua ausência causa transtorno, mas não impede totalmente o funcionamento. Essa distinção ajuda a definir prioridades de compra e níveis de estoque.

A gestão de materiais precisa considerar quantidade, qualidade, prazo e custo. Comprar material em quantidade insuficiente pode gerar falta. Comprar em excesso pode gerar desperdício. Comprar material de baixa qualidade pode comprometer serviços e aumentar custos de reposição. Comprar material caro sem necessidade prejudica a eficiência financeira.

A previsão de consumo é uma etapa fundamental. A organização precisa conhecer seu histórico de utilização, sazonalidades, demandas futuras e prazos de reposição. Com essas informações, pode planejar compras e evitar improvisações. Uma gestão reativa, que compra apenas quando o material acaba, tende a gerar urgências, custos maiores e interrupções.

O armazenamento também faz parte do conceito prático de material. Muitos materiais exigem condições específicas de guarda, como temperatura adequada, proteção contra umidade, controle de validade, segurança contra furto e organização por categorias. Um material mal armazenado pode se deteriorar antes do uso, gerando prejuízo.

O controle de materiais exige registros confiáveis. É necessário saber o que entrou, o que saiu, quando saiu, para qual setor foi enviado, quem solicitou e qual saldo permanece disponível. Esses registros permitem prestação de contas, planejamento de reposição e identificação de consumos anormais.

► Conceito de patrimônio

Patrimônio é o conjunto de bens, direitos e obrigações pertencentes a uma pessoa física, empresa, entidade ou órgão público. No contexto da Administração de Material e Patrimônio, o foco principal está nos bens patrimoniais, especialmente aqueles que possuem valor econômico, utilidade administrativa e permanência na organização por período mais longo.

O patrimônio de uma organização representa os recursos que ela possui ou administra para cumprir seus objetivos. Esses recursos podem ser móveis, imóveis, tangíveis ou intangíveis. Bens móveis são aqueles que podem ser deslocados sem perda de sua essência, como mesas, computadores, veículos, máquinas e equipamentos. Bens imóveis são aqueles vinculados ao solo, como terrenos, prédios, salas, galpões e instalações.

Os bens tangíveis são físicos, ou seja, podem ser tocados e visualizados. Equipamentos, veículos, mobiliário, ferramentas e imóveis são exemplos. Já os bens intangíveis não possuem existência física, mas têm valor para a organização, como marcas, patentes, softwares, licenças, direitos autorais e sistemas. Embora a gestão patrimonial tradicional se concentre muito nos bens físicos, os intangíveis também podem compor o patrimônio.

O patrimônio também pode ser analisado sob perspectiva contábil. Nesse caso, os bens e direitos formam o ativo, enquanto as obrigações formam o passivo. A diferença entre ativo e passivo representa o patrimônio líquido. Na Administração Patrimonial, porém, a preocupação operacional está no controle, conservação, uso e destinação dos bens.

Um bem patrimonial deve ser registrado formalmente. Esse registro permite identificar sua origem, valor, localização, responsável, estado de conservação e histórico de movimentações. Em muitos casos, o bem recebe um número de identificação, chamado tombamento, que permite seu acompanhamento individualizado. O tombamento é muito comum em órgãos públicos e instituições organizadas.

A finalidade da Administração Patrimonial é garantir que os bens sejam utilizados de forma adequada e preservados ao longo de sua vida útil. Um computador, por exemplo, deve ser registrado, entregue a um setor ou servidor responsável, usado conforme sua finalidade, mantido em bom estado e, ao fim de sua utilidade, encaminhado para baixa, descarte, doação, alienação ou reaproveitamento, conforme normas aplicáveis.

O controle patrimonial evita perdas e desperdícios. Sem esse controle, bens podem desaparecer, ser usados indevidamente, ficar ociosos em um setor enquanto outro precisa comprá-los ou permanecer registrados mesmo quando já não existem. Essas falhas prejudicam a gestão e podem gerar responsabilidade administrativa.

O patrimônio também exige manutenção. Muitos bens permanentes perdem valor ou funcionalidade se não forem conservados. Veículos precisam de revisões, imóveis precisam de reparos, equipamentos precisam de manutenção preventiva e computadores precisam de atualização. A conservação patrimonial prolonga a vida útil dos bens e reduz custos futuros.

No setor público, o patrimônio possui natureza especial. Os bens públicos pertencem à coletividade e são administrados por agentes públicos. Por isso, sua utilização deve observar princípios como legalidade, moralidade, eficiência, economicidade e interesse público. O uso particular indevido de bem público, o extravio e a omissão no controle podem gerar responsabilização.

A administração do patrimônio também envolve inventários periódicos. O inventário é a conferência física e documental dos bens existentes. Ele verifica se os bens registrados realmente existem, onde estão, em que estado se encontram e quem é responsável por eles. Essa prática é essencial para manter os registros atualizados.

A baixa patrimonial ocorre quando um bem deixa de integrar o patrimônio da organização. Isso pode acontecer por inutilização, alienação, doação, perda, furto, obsolescência ou destruição. A baixa deve ser formal, documentada e autorizada, evitando que o registro patrimonial fique incorreto.

GESTÃO DE CONTRATOS

LEGISLAÇÃO APLICÁVEL À CONTRATAÇÃO DE BENS E SERVIÇOS; LEI Nº 14.133/2021

LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021

Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

CAPÍTULO I DO ÂMBITO DE APLICAÇÃO DESTA LEI

Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e abrange:

I - os órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário da União, dos Estados e do Distrito Federal e os órgãos do Poder Legislativo dos Municípios, quando no desempenho de função administrativa;

II - os fundos especiais e as demais entidades controladas direta ou indiretamente pela Administração Pública.

§ 1º Não são abrangidas por esta Lei as empresas públicas, as sociedades de economia mista e as suas subsidiárias, regidas pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, ressalvado o disposto no art. 178 desta Lei.

§ 2º As contratações realizadas no âmbito das repartições públicas sediadas no exterior obedecerão às peculiaridades locais e aos princípios básicos estabelecidos nesta Lei, na forma de regulamentação específica a ser editada por ministro de Estado.

§ 3º Nas licitações e contratações que envolvam recursos provenientes de empréstimo ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou de organismo financeiro de que o Brasil seja parte, podem ser admitidas:

I - condições decorrentes de acordos internacionais aprovados pelo Congresso Nacional e ratificados pelo Presidente da República;

II - condições peculiares à seleção e à contratação constantes de normas e procedimentos das agências ou dos organismos, desde que:

- a) sejam exigidas para a obtenção do empréstimo ou doação;
- b) não conflitem com os princípios constitucionais em vigor;

c) sejam indicadas no respectivo contrato de empréstimo ou doação e tenham sido objeto de parecer favorável do órgão jurídico do contratante do financiamento previamente à celebração do referido contrato;

d) (VETADO).

§ 4º A documentação encaminhada ao Senado Federal para autorização do empréstimo de que trata o § 3º deste artigo deverá fazer referência às condições contratuais que incidam na hipótese do referido parágrafo.

§ 5º As contratações relativas à gestão, direta e indireta, das reservas internacionais do País, inclusive as de serviços conexos ou acessórios a essa atividade, serão disciplinadas em ato normativo próprio do Banco Central do Brasil, assegurada a observância dos princípios estabelecidos no caput do art. 37 da Constituição Federal.

Art. 2º Esta Lei aplica-se a:

I - alienação e concessão de direito real de uso de bens;

II - compra, inclusive por encomenda;

III - locação;

IV - concessão e permissão de uso de bens públicos;

V - prestação de serviços, inclusive os técnico-profissionais especializados;

VI - obras e serviços de arquitetura e engenharia;

VII - contratações de tecnologia da informação e de comunicação.

Art. 3º Não se subordinam ao regime desta Lei:

I - contratos que tenham por objeto operação de crédito, interno ou externo, e gestão de dívida pública, incluídas as contratações de agente financeiro e a concessão de garantia relacionadas a esses contratos;

II - contratações sujeitas a normas previstas em legislação própria.

Art. 4º Aplicam-se às licitações e contratos disciplinados por esta Lei as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

§ 1º As disposições a que se refere o caput deste artigo não são aplicadas:

I - no caso de licitação para aquisição de bens ou contratação de serviços em geral, ao item cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte;

II - no caso de contratação de obras e serviços de engenharia, às licitações cujo valor estimado for superior à receita bruta máxima admitida para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte.

§ 2º A obtenção de benefícios a que se refere o caput deste artigo fica limitada às microempresas e às empresas de pequeno porte que, no ano-calendário de realização da licitação, ainda não tenham celebrado contratos com a Administração Pública cujos valores somados extrapolem a receita bruta máxima admitida

para fins de enquadramento como empresa de pequeno porte, devendo o órgão ou entidade exigir do licitante declaração de observância desse limite na licitação.

§ 3º Nas contratações com prazo de vigência superior a 1 (um) ano, será considerado o valor anual do contrato na aplicação dos limites previstos nos §§ 1º e 2º deste artigo.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS

Art. 5º Na aplicação desta Lei, serão observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa, da igualdade, do planejamento, da transparência, da eficácia, da segregação de funções, da motivação, da vinculação ao edital, do julgamento objetivo, da segurança jurídica, da razoabilidade, da competitividade, da proporcionalidade, da celeridade, da economicidade e do desenvolvimento nacional sustentável, assim como as disposições do Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro).

CAPÍTULO III DAS DEFINIÇÕES

Art. 6º Para os fins desta Lei, consideram-se:

I - órgão: unidade de atuação integrante da estrutura da Administração Pública;

II - entidade: unidade de atuação dotada de personalidade jurídica;

III - Administração Pública: administração direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive as entidades com personalidade jurídica de direito privado sob controle do poder público e as fundações por ele instituídas ou mantidas;

IV - Administração: órgão ou entidade por meio do qual a Administração Pública atua;

V - agente público: indivíduo que, em virtude de eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, exerce mandato, cargo, emprego ou função em pessoa jurídica integrante da Administração Pública;

VI - autoridade: agente público dotado de poder de decisão;

VII - contratante: pessoa jurídica integrante da Administração Pública responsável pela contratação;

VIII - contratado: pessoa física ou jurídica, ou consórcio de pessoas jurídicas, signatária de contrato com a Administração;

IX - licitante: pessoa física ou jurídica, ou consórcio de pessoas jurídicas, que participa ou manifesta a intenção de participar de processo licitatório, sendo-lhe equiparável, para os fins desta Lei, o fornecedor ou o prestador de serviço que, em atendimento à solicitação da Administração, oferece proposta;

X - compra: aquisição remunerada de bens para fornecimento de uma só vez ou parceladamente, considerada imediata aquela com prazo de entrega de até 30 (trinta) dias da ordem de fornecimento;

XI - serviço: atividade ou conjunto de atividades destinadas a obter determinada utilidade, intelectual ou material, de interesse da Administração;

XII - obra: toda atividade estabelecida, por força de lei, como privativa das profissões de arquiteto e engenheiro que implica intervenção no meio ambiente por meio de um conjunto

harmônico de ações que, agregadas, formam um todo que inova o espaço físico da natureza ou acarreta alteração substancial das características originais de bem imóvel;

XIII - bens e serviços comuns: aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade podem ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais de mercado;

XIV - bens e serviços especiais: aqueles que, por sua alta heterogeneidade ou complexidade, não podem ser descritos na forma do inciso XIII do caput deste artigo, exigida justificativa prévia do contratante;

XV - serviços e fornecimentos contínuos: serviços contratados e compras realizadas pela Administração Pública para a manutenção da atividade administrativa, decorrentes de necessidades permanentes ou prolongadas;

XVI - serviços contínuos com regime de dedicação exclusiva de mão de obra: aqueles cujo modelo de execução contratual exige, entre outros requisitos, que:

a) os empregados do contratado fiquem à disposição nas dependências do contratante para a prestação dos serviços;

b) o contratado não compartilhe os recursos humanos e materiais disponíveis de uma contratação para execução simultânea de outros contratos;

c) o contratado possibilite a fiscalização pelo contratante quanto à distribuição, controle e supervisão dos recursos humanos alocados aos seus contratos;

XVII - serviços não contínuos ou contratados por escopo: aqueles que impõem ao contratado o dever de realizar a prestação de um serviço específico em período predeterminado, podendo ser prorrogado, desde que justificadamente, pelo prazo necessário à conclusão do objeto;

XVIII - serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual: aqueles realizados em trabalhos relativos a:

a) estudos técnicos, planejamentos, projetos básicos e projetos executivos;

b) pareceres, perícias e avaliações em geral;

c) assessorias e consultorias técnicas e auditorias financeiras e tributárias;

d) fiscalização, supervisão e gerenciamento de obras e serviços;

e) patrocínio ou defesa de causas judiciais e administrativas;

f) treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

g) restauração de obras de arte e de bens de valor histórico;

h) controles de qualidade e tecnológico, análises, testes e ensaios de campo e laboratoriais, instrumentação e monitoramento de parâmetros específicos de obras e do meio ambiente e demais serviços de engenharia que se enquadrem na definição deste inciso;

XIX - notória especialização: qualidade de profissional ou de empresa cujo conceito, no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permite inferir que o seu trabalho é essencial e reconhecidamente adequado à plena satisfação do objeto do contrato;

GOVERNO ELETRÔNICO, TRANSPARÊNCIA E CONTROLE SOCIAL

GOVERNO ELETRÔNICO

GOVERNO ELETRÔNICO E SEU IMPACTO NA SOCIEDADE E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA¹

As iniciativas de reforma e modernização do setor público e do Estado intensificaram-se não apenas como resultado da crise fiscal dos anos 1980, mas também devido ao esgotamento do modelo de gestão burocrática e da forma de intervenção estatal. O movimento conhecido como reforma da gestão pública, ou new public management, teve como foco central a busca pela excelência e a orientação dos serviços ao cidadão. Esse movimento fundamentou-se em princípios gerenciais voltados para resultados, eficiência, governança e direcionamento da gestão pública para práticas de mercado.

O governo tem concentrado esforços na elaboração de políticas públicas eficazes que atendam às necessidades individuais, institucionais e regionais da sociedade, promovendo o desenvolvimento social e econômico. Simultaneamente, os governos enfrentam o desafio de dar suporte ao desenvolvimento de políticas públicas voltadas para tecnologias que impulsionem um salto qualitativo na prestação dos serviços públicos, atendendo às demandas da sociedade contemporânea.

Esse desafio decorre da discrepância entre os níveis de adoção de tecnologia encontrados no setor privado e no setor público, uma vez que os elevados índices de adoção de tecnologia e automação de processos operacionais, produtivos e administrativos no setor privado criaram um novo paradigma de eficiência que o setor público precisa alcançar.

O uso estratégico das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, como elemento viabilizador de um novo modelo de gestão pública, evoluiu para o que é hoje chamado de governo eletrônico. O governo eletrônico pode ser entendido como um conjunto de ações modernizadoras vinculadas à administração pública, que começaram a ganhar visibilidade no final da década de 1990. Além de ser uma das principais formas de modernização do Estado, o governo eletrônico está fortemente apoiado em uma nova visão do uso das tecnologias para a prestação de serviços públicos, alterando a maneira pela qual o governo interage com o cidadão, empresas e outros governos.

Governo eletrônico não se restringe à simples automação dos processos e disponibilização de serviços públicos por meio de serviços online na internet, mas à mudança da maneira como o governo, por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC, atinge seus objetivos para o cumprimento do papel do Estado. Isso inclui a melhoria dos processos da administração pública, aumento da eficiência, melhor governança,

¹ Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPjC-JMKNI/?lang=pt>. Acesso em 15.01.2024

elaboração e monitoramento das políticas públicas, integração entre governos, e democracia eletrônica, representada pelo aumento da transparência, da participação democrática e accountability dos governos. Além desses temas, o combate à exclusão digital é abordado como uma importante dimensão dos programas de e-governo.

A implementação efetiva de um programa de governo eletrônico deve ser entendida como um processo composto de várias etapas que incorporam aspectos políticos, técnicos e organizacionais, desde a fase de concepção até a implantação e avaliação.

Governo eletrônico¹ é um termo relacionado com o uso das tecnologias de informação e comunicação pelo setor público, inicialmente associado à adoção de sistemas de informação nos processos internos e que depois se expandiu para a aplicação da tecnologia digital para o provimento de serviços aos cidadãos. O termo tem um sentido amplo, uma vez que abrange a aplicação das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC em diferentes estágios em que a tecnologia impacta o setor público, seja pela digitalização de documentos e processos, seja pela transformação da organização interna, do engajamento dos stakeholders e do direcionamento das políticas públicas.

O governo eletrônico representa mais do que prover serviços digitais para o público. Está também relacionado ao uso de Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC para atender às necessidades dos cidadãos e gerar maior envolvimento da sociedade civil com o governo, em todas as suas esferas. A ampliação do uso de novas tecnologias por pessoas e empresas é uma motivação para aplicação de tecnologias emergentes no setor público, que têm alto potencial inovador. Mas, além disso, devemos considerar os projetos de governo eletrônico sob a ótica do atendimento às necessidades e aos interesses do cidadão.

No Brasil, a política de Governo Eletrônico² segue um conjunto de diretrizes que atuam em três frentes fundamentais: junto ao cidadão; na melhoria da gestão interna; e na integração com parceiros e fornecedores.

O Programa de Governo Eletrônico brasileiro, desde sua criação, buscou transformar as relações do Governo com os cidadãos, empresas e também entre os órgãos do próprio governo, visando aprimorar a qualidade dos serviços prestados, promover a interação com empresas e indústrias, e fortalecer a participação cidadã por meio do acesso à informação e de uma administração mais eficiente.

¹ Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3232/323269840013/html/>. Acesso em 17.01.2024.

² Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital#:~:text=O%20conceito%20de%20Governo%20Elet%C3%B4nico,a%20necessidade%20da%20presen%C3%A7a%20f%C3%ADsica>. Acesso em 17.01.2024.

Criado com o intuito de ampliar a oferta e melhorar a qualidade das informações e dos serviços prestados por meios eletrônicos, independentemente da origem das demandas, o eGOV brasileiro compreende a definição de padrões, a normatização, a articulação da integração de serviços eletrônicos, a disponibilização de boas práticas, a criação e construção de superinfraestrutura tecnológica, entre outras questões.

A formulação e a implementação da política de Governo Eletrônico levaram ao envolvimento de diversas outras ações e projetos. Uma das mais abrangentes é o programa “Sociedade da Informação”, conduzido pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (Socinfo/MCT), que coordena ações voltadas para o fortalecimento da competitividade da economia e para a ampliação do acesso da população aos benefícios gerados pelas TICs. O detalhamento dessas ações está contido em um documento elaborado para debate com a sociedade, publicado em setembro de 2000 e denominado Livro Verde, dedicando o capítulo 6 - “Governo ao Alcance de Todos” – às atribuições do Governo Eletrônico.

TRANSPARÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

FUNDAMENTOS DA TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A transparência na administração pública é um princípio fundamental para garantir a legitimidade, eficiência e controle das ações governamentais. No Brasil, esse conceito está profundamente ligado ao regime democrático e à necessidade de prestação de contas por parte dos gestores públicos.

A transparência possibilita o acesso às informações sobre a administração do Estado, permitindo que os cidadãos acompanhem e fiscalizem a gestão pública.

► Princípios Constitucionais Relacionados à Transparência

A Constituição Federal de 1988 estabelece diversos princípios que orientam a administração pública e garantem a transparência na gestão dos recursos públicos. Entre eles, destacam-se:

- **Princípio da Publicidade (artigo 37, caput):** Determina que os atos, contratos e decisões do poder público devem ser divulgados de forma acessível e compreensível à população. Esse princípio reforça o direito dos cidadãos à informação e a necessidade de divulgação das atividades governamentais.
- **Princípio da Eficiência (artigo 37, caput):** Exige que a administração pública atue de forma eficaz e transparente, garantindo a melhor utilização dos recursos públicos. A transparência está diretamente relacionada à eficiência, pois possibilita o controle social e a melhoria da gestão.
- **Princípio da Moralidade (artigo 37, caput):** Estabelece que os atos administrativos devem seguir padrões éticos e de integridade, evitando práticas que comprometam a lisura da gestão pública. A transparência contribui para a moralidade ao dificultar atos ilícitos e fortalecer a fiscalização.

Esses princípios formam a base da transparência e fundamentam as leis e regulamentos que disciplinam o acesso à informação no Brasil.

► Lei de Acesso à Informação e sua Aplicação

A Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), representa um marco para a transparência pública no Brasil. Ela regulamenta o direito constitucional de acesso à informação e define regras para a divulgação de dados pelos órgãos governamentais.

Os principais pontos da LAI incluem:

- **Obrigatoriedade da Transparência Ativa:** Os órgãos públicos devem disponibilizar informações de interesse coletivo sem necessidade de solicitação prévia. Isso inclui dados sobre orçamento, licitações, contratos, estrutura organizacional, entre outros.
- **Direito à Transparência Passiva:** Qualquer cidadão pode solicitar informações ao poder público, que tem o dever de responder dentro de prazos estabelecidos pela lei. O acesso pode ser negado apenas em casos específicos, como informações sigilosas relacionadas à segurança nacional ou à privacidade de terceiros.
- **Sanções para o Descumprimento:** A lei prevê penalidades para agentes públicos que dificultem ou impeçam o acesso à informação, reforçando o compromisso da administração pública com a transparência.

A implementação da LAI representa um avanço significativo, pois amplia o controle social e permite que a sociedade fiscalize o uso dos recursos públicos.

► Mecanismos de Transparência Ativa e Passiva

A transparência na administração pública se dá por meio de dois mecanismos principais: transparência ativa e transparência passiva.

- **Transparência Ativa:** Consiste na divulgação espontânea de informações pelos órgãos públicos. Exemplos incluem portais de transparência, publicações em diários oficiais e divulgação de relatórios de gestão. Essa modalidade busca garantir que a população tenha acesso fácil e contínuo a dados relevantes.
- **Transparência Passiva:** Ocorre quando um cidadão solicita informações específicas ao poder público. A administração tem o dever de fornecer a resposta dentro do prazo estabelecido pela legislação. Esse mecanismo garante que os cidadãos possam obter informações detalhadas conforme sua necessidade.

Além desses mecanismos, a transparência pode ser reforçada por meio do uso da tecnologia, como portais de transparência, aplicativos governamentais e plataformas de participação social. A digitalização das informações facilita o acesso e amplia o alcance da transparência.

A transparência na administração pública é um pilar essencial para fortalecer a democracia e a confiança da sociedade no governo. A Constituição Federal, a Lei de Acesso à Informação e os mecanismos de transparência ativa e passiva garantem o direito dos cidadãos ao acesso a dados governamentais. No entanto,

GESTÃO DE PESSOAS

CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

CONCEITOS, IMPORTÂNCIA, RELAÇÃO COM OS OUTROS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

► Conceito de gestão de pessoas no contexto organizacional

A gestão de pessoas corresponde ao conjunto integrado de princípios, políticas, práticas, processos e instrumentos utilizados para organizar a relação entre a instituição e as pessoas que nela trabalham. Seu objeto não é apenas a administração formal de vínculos, registros ou obrigações funcionais. Ela compreende a atração, a alocação, o desenvolvimento, o acompanhamento, a valorização e a manutenção das pessoas em condições compatíveis com os objetivos organizacionais e com a dignidade do trabalho.

A expressão gestão de pessoas representa uma ampliação em relação às concepções tradicionais de administração de pessoal. Enquanto a administração de pessoal tende a concentrar-se em rotinas cadastrais, folha de pagamento, frequência, benefícios e cumprimento de normas, a gestão de pessoas incorpora dimensões estratégicas, comportamentais, culturais e relacionais. Isso não elimina as atividades administrativas, mas as insere em um sistema mais amplo de decisões.

A organização depende de pessoas para transformar recursos em resultados. Máquinas, tecnologias, normas, capital e estruturas não atuam de forma autônoma. São as pessoas que interpretam objetivos, realizam escolhas, solucionam problemas, produzem conhecimento, estabelecem relações e executam atividades. Por essa razão, a gestão de pessoas ocupa posição transversal e influencia praticamente todos os processos organizacionais.

Pessoas como agentes e recursos organizacionais

As pessoas podem ser compreendidas sob duas perspectivas complementares. Como recursos organizacionais, possuem competências, experiências, tempo, energia e capacidade de trabalho. Como agentes, interpretam situações, formulam julgamentos, constroem relações, resistem, cooperam e inovam.

A redução das pessoas à condição de recurso conduz a práticas excessivamente instrumentais. Por outro lado, ignorar a necessidade de coordenação, desempenho e responsabilidade compromete os objetivos institucionais. A gestão de pessoas precisa equilibrar valorização humana e exigência organizacional.

Esse equilíbrio aparece em decisões sobre metas, autonomia, controle, desenvolvimento e reconhecimento. A organização precisa alcançar resultados, mas os meios utilizados para obtê-los

afetam confiança, saúde, permanência e cooperação. A qualidade da gestão está relacionada à capacidade de administrar essas tensões de forma coerente.

► Dimensões constitutivas da gestão de pessoas

A gestão de pessoas possui dimensão administrativa, estratégica, técnica, social e ética. A dimensão administrativa assegura regularidade, registros e cumprimento de procedimentos. A dimensão estratégica conecta pessoas às prioridades institucionais. A dimensão técnica estabelece critérios, métodos e instrumentos. A dimensão social trata das relações, grupos e condições coletivas de trabalho. A dimensão ética orienta decisões por princípios de respeito, equidade e responsabilidade.

Essas dimensões não funcionam separadamente. Uma decisão tecnicamente eficiente pode ser socialmente desagregadora. Uma política considerada justa pode falhar se não houver capacidade operacional para aplicá-la. Uma iniciativa estratégica perde legitimidade quando desconsidera critérios transparentes.

Os principais campos de atuação podem ser apresentados da seguinte forma:

- Planejamento e dimensionamento da força de trabalho.
- Recrutamento, seleção, ingresso e integração.
- Administração de cargos, carreiras, remuneração e benefícios.
- Capacitação, desenvolvimento e gestão do conhecimento.
- Acompanhamento do desempenho e reconhecimento.
- Saúde, segurança, clima e relações de trabalho.
- Informações gerenciais e apoio à decisão.

A integração desses campos evita que as práticas produzam efeitos contraditórios. Seleção, desenvolvimento, desempenho, carreira e remuneração precisam compartilhar critérios e objetivos compatíveis.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O DESEMPENHO INSTITUCIONAL

► Contribuição para a capacidade operacional

A gestão de pessoas é importante porque sustenta a capacidade da organização de executar suas atividades com continuidade, qualidade e adaptação. A existência de número adequado de trabalhadores, com competências compatíveis e distribuição coerente, influencia diretamente a produtividade e o atendimento das demandas.

O planejamento inadequado pode produzir escassez, excesso ou distribuição desequilibrada de pessoal. A escassez aumenta sobrecarga, atrasos e riscos. O excesso pode elevar custos e gerar ociosidade. A distribuição inadequada cria unidades superdimensionadas e outras incapazes de cumprir suas responsabilidades.

A gestão de pessoas também reduz a dependência de indivíduos específicos. Quando conhecimentos críticos permanecem concentrados e não há sucessão, documentação ou desenvolvimento de substitutos, a organização torna-se vulnerável. Processos de capacitação, gestão do conhecimento e planejamento sucessório contribuem para preservar a continuidade.

Desempenho individual e desempenho coletivo

O desempenho institucional não resulta da soma mecânica dos desempenhos individuais. Ele depende de coordenação, clareza de objetivos, recursos, liderança, fluxos de trabalho e cooperação entre áreas. Uma equipe composta por profissionais competentes pode produzir resultados insatisfatórios se houver conflitos, metas incompatíveis ou falhas de comunicação.

A gestão de pessoas atua sobre fatores individuais e coletivos. No nível individual, acompanha competências, resultados, necessidades de desenvolvimento e condições de trabalho. No nível coletivo, observa integração, clima, liderança, divisão de responsabilidades e capacidade de cooperação.

O desempenho deve ser tratado como resultado de múltiplas condições. Atribuir todo resultado exclusivamente ao indivíduo desconsidera limitações estruturais. Ao mesmo tempo, ignorar a responsabilidade individual compromete a responsabilização e a qualidade.

► Impacto sobre cultura, clima e legitimidade

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças, padrões de comportamento e significados compartilhados. A gestão de pessoas contribui para formar e reproduzir essa cultura por meio dos critérios de seleção, das práticas de liderança, dos sistemas de reconhecimento e das decisões sobre promoção.

Quando a organização afirma valorizar colaboração, mas recompensa apenas resultados individuais, transmite mensagem contraditória. Quando declara compromisso com equidade, mas aplica critérios de forma desigual, enfraquece sua legitimidade. As práticas concretas têm maior poder de formação cultural do que declarações formais.

O clima organizacional expressa percepções sobre ambiente, relações, liderança, justiça, comunicação e condições de trabalho. Um clima desfavorável pode gerar absenteísmo, conflitos e rotatividade. A gestão de pessoas utiliza pesquisas, entrevistas, indicadores e canais de escuta para identificar problemas e apoiar intervenções.

A importância institucional pode ser observada em diferentes resultados:

Dimensão	Influência da gestão de pessoas	Efeito organizacional
Capacidade operacional	Dimensionamento e alocação adequados	Continuidade e qualidade
Competências	Desenvolvimento e aprendizagem	Adaptação e inovação
Cooperação	Liderança, comunicação e integração	Coordenação entre equipes
Legitimidade	Crítérios transparentes e equitativos	Confiança nas decisões
Sustentabilidade	Saúde, segurança e condições adequadas	Permanência e desempenho duradouro

Esses efeitos demonstram que a gestão de pessoas não deve ser avaliada apenas pelo cumprimento de rotinas. Seu valor está na contribuição para os resultados e para a estabilidade das relações organizacionais.

RELAÇÃO COM OS SISTEMAS ESTRUTURAIS E OPERACIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

► Integração com o sistema de planejamento e estratégia

O sistema de planejamento define objetivos, prioridades, metas e programas. A gestão de pessoas transforma essas definições em necessidades de competências, quantitativos, estruturas e formas de trabalho. Sem essa integração, a estratégia pode estabelecer resultados incompatíveis com a capacidade humana disponível.

O planejamento de pessoas deve considerar cenários, mudanças tecnológicas, expansão, redução de atividades e riscos de perda de conhecimentos. Também deve identificar funções críticas, posições de difícil reposição e necessidades futuras.

A relação ocorre em sentido duplo. A estratégia orienta decisões de pessoal, enquanto informações sobre disponibilidade de pessoas influenciam escolhas estratégicas. Uma organização pode modificar prazos ou métodos ao reconhecer limitações de competências. A gestão de pessoas não apenas executa a estratégia, mas fornece dados para sua formulação.

Relação com a estrutura organizacional

A estrutura organizacional define unidades, cargos, hierarquias, responsabilidades e mecanismos de coordenação. A gestão de pessoas participa da definição de perfis, responsabilidades, critérios de ocupação e dimensionamento.