

ALMS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO MATO GROSSO DO SUL

**ANALISTA LEGISLATIVO
ÁREA ADMINISTRATIVA**



APOSTILA
COMPLETA



MATERIAL PARA
DOWNLOAD



TEORIA E
QUESTÕES



**EDITAL N° 01/2025 - DE
ABERTURA DE INSCRIÇÕES**

AVISO IMPORTANTE:

Este é um Material de Demonstração!

Este arquivo é apenas uma amostra do conteúdo completo da Apostila. Aqui você encontrará algumas páginas selecionadas para que possa conhecer a qualidade, estrutura e metodologia do nosso material. No entanto, esta não é a apostila completa.

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?

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

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

✖ Garanta agora o acesso completo e aumente suas chances de aprovação:
<https://www.maxieduca.com.br>

SUMÁRIO



ALMS

Analista Legislativo – Área Administrativa

LÍNGUA PORTUGUESA

Ortografia e acentuação	1
Emprego do sinal indicativo de crase	8
Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	10
Relação do texto com seu contexto histórico	15
Sinonímia e antônima; Denotação e conotação	31
Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre	36
Intertextualidade	41
Figuras de linguagem	43
Morfossintaxe; VOZES DO VERBO	48
Elementos estruturais e processos de formação de palavras	54
Pontuação	62
Pronomes	71
Concordância nominal e concordância verbal	83
Flexão nominal e flexão verbal	86
Correlação de tempos e modos verbais	90
Regência nominal e regência verbal	101
Coordenação e subordinação	104
Conectivos	112
Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas; organização e reorganização de orações e períodos; equivalência e transformação de estruturas)....	122
Questões	124
Gabarito	135

MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas. formação de conceitos, discriminação de elementos

1	1
Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal	20
Raciocínio matemático	26

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal	46
Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação). Frações e operações com frações.....	52
Expressões numéricas	63
Múltiplos e divisores de números naturais; problemas.....	64
Números e grandezas proporcionais: razões e proporções	67
Divisão em partes proporcionais	69
Regra de três, problemas envolvendo regra de três simples.....	72
Noções de Estatísticas: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão).....	74
Leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas	77
Questões	82
Gabarito	90

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada; Normas programáticas	1
Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 : Direitos e garantias fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos.....	7
Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios	24
Poder Executivo: atribuições e responsabilidades do presidente da República	37
Poder Legislativo: estrutura, funcionamento e atribuições, processo legislativo, fiscalização contábil, financeira e orçamentária, comissões parlamentares de inquérito	40
Poder Judiciário: disposições gerais, órgãos do Poder Judiciário e organização e competências, Conselho Nacional de Justiça	58
Funções essenciais à justiça: Ministério Público, Advocacia Pública, Defensoria Pública.....	81
Questões	88
Gabarito	96

SUMÁRIO

SUMÁRIO



NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

Noções de organização administrativa: Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; Administração direta e indireta; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	1
Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies	7
Agentes públicos: Legislação pertinente; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias; Conceito; Espécies; Cargo, emprego e função pública	26
Poderes administrativos: Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Uso e abuso do poder.....	89
Llicitação: Princípios; Contratação direta; dispensa e inexigibilidade; Modalidades; Tipos; Procedimento.....	100
Controle da administração pública: Controle exercido pela administração pública; Controle judicial; Controle legislativo.....	123
Responsabilidade civil do Estado: Responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro; Responsabilidade por ato comissivo do Estado; Responsabilidade por omissão do Estado; Requisitos para a demonstração da responsabilidade do Estado; Causas excludentes e atenuantes da responsabilidade do Estado	132
Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei nº 13.709/2018 com redação dada pela Lei nº 13.853/2019)	139
Questões	162
Gabarito	169

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A evolução da Administração Pública e a reforma do Estado	1
Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	7
Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos	9
Gestão e avaliação de desempenho	12
Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	14
Gestão Organizacional. Planejamento Estratégico. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional.....	17
Indicadores de desempenho e de Gestão	20
Gestão de resultados na produção de serviços públicos	22
Ferramentas de análise de cenário interno e externo	25
Balanced Scorecard	32
Modelagem organizacional: conceitos básicos	34

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Identificação e delimitação de processos de negócio	40
Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação	41
Técnicas de mapeamento, análise, simulação e modelagem de processos	44
Gestão por Processos. Grau de maturidade de processos.....	46
Gestão de contratos	48
Gestão por Projetos; Escritório de Projetos	49
Gestão de risco	53
A organização e o processo decisório. O processo racional de solução de problemas.	
Fatores que afetam a decisão. Tipos de decisão e processo decisório	55
Gestão de processos de mudança organizacional: Conceito de mudança. O papel do agente e métodos de mudança	63
Mudança e inovação organizacional	68
Diagnóstico organizacional.....	70
Análise dos ambientes interno e externo	73
Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	76
Critérios de avaliação da gestão pública.....	78
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	80
Normas gerais de licitação	83
Contratos administrativos: conceito, peculiaridades e interpretação. Formalização, execução, inexecução, revisão e rescisão	84
Controle da Administração. Controle interno e externo.....	108
Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992) e suas alterações.....	108
Processo administrativo: conceito, princípios, fases e modalidades.....	123
Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).....	129
Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei nº 13.709/2018 com redação dada pela Lei nº 13.853/2019)	141
Fundamentos de Contabilidade. Contabilidade geral. Ativo, passivo e patrimônio líquido	141
Lucros, reservas e dividendos.....	145
Demonstrações contábeis e suas finalidades.	147
Notas explicativas.....	149
Questões	157
Gabarito	163

SUMÁRIO

GESTÃO DE PESSOAS

Conceitos e práticas de Gestão de Pessoas relativas ao servidor público	1
Modelos de Gestão de Pessoas Fatores condicionantes de cada modelo.....	3
Planejamento e Gestão Estratégica de Pessoas	9
Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócios	15

SUMÁRIO



Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público	19
Gestão por competências e gestão do conhecimento	20
Planejamento de Recursos Humanos	26
Gestão de conflitos	34
Indicadores de desempenho; Tipos de indicadores; Variáveis componentes dos indicadores	35
Liderança, motivação e satisfação no trabalho	37
Qualidade de vida no trabalho	42
Recrutamento e seleção de pessoas	43
Análise e descrição de cargos	45
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	55
Educação corporativa	58
Educação à distância	60
Questões	62
Gabarito	68

LEGISLAÇÃO INSTITUCIONAL

Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul	1
Regimento Interno da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (Resolução 65/08, de 17 de dezembro de 2008)	75
Lei nº 6.278, de 16.07.2024 – Estatuto dos servidores do Poder Legislativo	76
Lei nº 6.279, de 16.07.2024 – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores do Poder Legislativo	139
Lei Estadual nº 3.150/2005 com redação dada pela Lei Complementar Estadual nº 274/2020 e demais alterações supervenientes (Regime de Previdência Social do Estado de Mato Grosso do Sul – MSPREV)	148
Elaboração, redação, alteração, consolidação e revogação das leis (Lei Complementar Estadual nº 105/2003 e Decreto Estadual nº 16.338/2023)	183
Questões	201
Gabarito	205

SUMÁRIO



ORTOGRAFIA

A ortografia é o conjunto de normas que regulam a forma correta de escrever as palavras de uma língua, determinando o emprego das letras, dos acentos, do hífen e demais sinais gráficos segundo convenções oficiais. Mais do que um simples código visual, a ortografia é um instrumento de padronização linguística, cuja função é garantir unidade e inteligibilidade entre os falantes do português, independentemente de suas variações regionais. O domínio ortográfico é indispensável, pois representa a adesão à norma-padrão, requisito fundamental para a comunicação formal, a produção de textos oficiais e o uso técnico da língua.

O Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, firmado em 1990 e implementado de forma definitiva no Brasil a partir de 2016, teve como principal objetivo harmonizar a escrita entre as nações que utilizam o português como língua oficial. Esse acordo redefiniu regras de acentuação, emprego do hífen, uso de letras como “k”, “w” e “y”, além de eliminar grafias duplas e simplificar padrões inconsistentes.

Entre os principais eixos de estudo ortográfico, destacam-se as regras ortográficas gerais, que determinam a escrita padrão das palavras, a utilização do hífen, cuja aplicação segue critérios complexos envolvendo prefixos, vogais e consoantes, e o reconhecimento de homônimos e parônimos, fenômenos que exigem atenção especial, pois envolvem palavras de escrita e pronúncia semelhantes, mas de significados distintos. Esses três eixos são complementares: enquanto as regras ortográficas asseguram a correção gráfica, o hífen organiza a junção de elementos vocabulares e os pares homônimos e parônimos previnem ambiguidades semânticas e falhas de interpretação.

Em síntese, compreender ortografia significa compreender a estrutura visível da língua. As regras ortográficas delineiam o modo como as palavras se fixam graficamente; o uso do hífen organiza a relação entre prefixos e radicais; e o estudo de homônimos e parônimos garante precisão lexical e semântica.

Regras ortográficas

A primeira dimensão das regras ortográficas envolve o uso correto das letras e dígrafos. O português utiliza o alfabeto latino com 26 letras, após a reintegração das letras *k*, *w* e *y* pelo Acordo Ortográfico. Essas letras, embora raras no vocabulário de origem portuguesa, aparecem em nomes próprios, símbolos e palavras estrangeiras, como em *Washington*, *ketchup*, *playboy* e *byroniano*. Os dígrafos são combinações de duas letras que representam um único som, também podem ser regidos por regras fixas. São exemplos: **ch** (como em *chuva*), **lh** (como em *filho*), **nh** (como em *banho*), **ss** (como em *passo*), **rr** (como em *carro*), **gu** e **qu** seguidos de “e” ou “i”, quando o “u” é pronunciado (*linguiça*, *aguentar*). Saber distinguir dígrafos de encontros consonantais é essencial, pois ambos influenciam a divisão silábica e a grafia correta das palavras.

Emprego das consoantes e vogais

As regras ortográficas também determinam a ocorrência de consoantes dobradas e o uso adequado das vogais, especialmente nos casos em que há variação fonética ou etimológica. O português brasileiro tende a evitar consoantes duplas, exceto em palavras que as possuem por razões etimológicas, como *submissão*, *ocasião* e *comissão*. Já em vocábulos como *exceção*, *acessório* e *suceder*, a duplicação de consoantes é resultado da estrutura do radical latino. É comum que confundam o uso de **ss**, **sc**, **sç** e **xc**, de modo que compreender a origem e a função dessas combinações é fundamental.

Quanto às vogais, deve-se atentar para as variações entre **e i** ou **o e u**, que geram erros frequentes na escrita. Exemplos comuns incluem *exceção* (não “excessão”), *pressa* (não “preça”), *chuva* (não “xuva”), *pudor* (não “podor”). Esses erros não se baseiam em regras de som, mas de convenção, razão pela qual o estudo das palavras irregulares é indispensável.



A habilidade de discernir e construir relações lógicas entre entidades diversas é uma competência fundamental no pensamento analítico. Ela permite que um indivíduo percorra informações e estabeleça conexões significativas, mesmo quando os elementos envolvidos são abstratos ou hipotéticos. Ao explorar este domínio, desenvolve-se a capacidade de extrair conclusões válidas e verificar a solidez das premissas subjacentes. Tal habilidade é crucial para a resolução de problemas complexos e para a tomada de decisões informadas em uma variedade de contextos.

Agora, veremos os conteúdos necessários para aprimorar essa habilidade:

LÓGICA PROPOSICIONAL

Uma proposição é um conjunto de palavras ou símbolos que expressa um pensamento ou uma ideia completa, transmitindo um juízo sobre algo. Uma proposição afirma fatos ou ideias que podemos classificar como verdadeiros ou falsos. Esse é o ponto central do estudo lógico, onde analisamos e manipulamos proposições para extrair conclusões.

► Valores Lógicos

Os valores lógicos possíveis para uma proposição são:

- Verdadeiro (V), caso a proposição seja verdadeira.
- Falso (F), caso a proposição seja falsa.

Esse fato faz com que cada proposição seja considerada uma declaração monovalente, pois admite apenas um valor lógico: verdadeiro ou falso.

► Axiomas fundamentais

Os valores lógicos seguem três axiomas fundamentais:

- **Princípio da Identidade:** uma proposição é idêntica a si mesma. Em termos simples: $p \equiv p$. Exemplo: “Hoje é segunda-feira” é a mesma proposição em qualquer contexto lógico.
- **Princípio da Não Contradição:** uma proposição não pode ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo. Exemplo: “O céu é azul e não azul” é uma contradição.
- **Princípio do Terceiro Excluído:** toda proposição é ou verdadeira ou falsa, não existindo um terceiro caso possível. Ou seja: “Toda proposição tem um, e somente um, dos valores lógicos: V ou F.” Exemplo: “Está chovendo ou não está chovendo” é sempre verdadeiro, sem meio-termo.

► Classificação das Proposições

Para entender melhor as proposições, é útil classificá-las em dois tipos principais:

Sentenças Abertas

São sentenças para as quais não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso, pois elas não exprimem um fato completo ou específico. São exemplos de sentenças abertas:

- **Frases interrogativas:** “Quando será a prova?”
- **Frases exclamativas:** “Que maravilhoso!”



A Constituição Federal é composta por normas que podem ter diferentes graus de aplicabilidade e exigibilidade. A depender da sua estrutura e da forma como produzem efeitos no ordenamento jurídico, essas normas são classificadas em distintas categorias.

Essa classificação permite compreender a capacidade das normas constitucionais de gerar direitos e deveres de forma imediata ou depender de regulamentação posterior.

CLASSIFICAÇÃO DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS

► Normas Constitucionais de Eficácia Plena

As normas constitucionais de eficácia plena são aquelas que possuem aplicabilidade imediata, direta e integral desde a promulgação da Constituição. Isso significa que essas normas não dependem de regulamentação infraconstitucional para produzir efeitos e já podem ser aplicadas plenamente pelos órgãos competentes.

Características Principais:

- **Aplicabilidade imediata:** São autoexecutáveis, ou seja, entram em vigor assim que a Constituição é promulgada.
- **Aplicabilidade direta:** Não precisam de uma norma infraconstitucional para produzir efeitos jurídicos.
- **Aplicabilidade integral:** Não admitem restrições por parte do legislador infraconstitucional.

Dessa forma, essas normas têm plena eficácia no ordenamento jurídico, garantindo direitos e impondo deveres sem necessidade de qualquer complemento legislativo ou regulamentação adicional.

► Exemplos de Normas de Eficácia Plena:

Ação Popular (Art. 5º, LXXIII, da CF/88):

“Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência.”

Esse dispositivo confere direito imediato ao cidadão para propor ação popular, sem necessidade de regulamentação infraconstitucional.

Forma Federativa de Estado (Art. 1º da CF/88):

“A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito (...).”

A determinação da forma federativa de Estado não necessita de complementação legislativa, pois já está estabelecida de maneira definitiva e integral na Constituição.

Voto Secreto (Art. 14, CF/88):

“A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos (...).”

O sigilo do voto já é garantido pela Constituição sem necessidade de regulamentação, sendo um direito plenamente aplicável.



► Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

► Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração enseja a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontre distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

► Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a



A administração pública brasileira passou por profundas transformações ao longo dos séculos, refletindo as mudanças políticas, econômicas e sociais do país. Desde o período colonial, a forma como o Estado organiza e administra seus recursos e serviços evoluiu significativamente, movendo-se por diferentes modelos de gestão que visavam responder às demandas e desafios de cada época. Entender essa evolução é crucial para compreender as dinâmicas atuais da gestão pública no Brasil e identificar os desafios e oportunidades para futuras reformas.

Historicamente, a administração pública no Brasil pode ser classificada em três grandes modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Cada um desses modelos surgiu em resposta a contextos específicos e trouxe consigo novas práticas e paradigmas de administração.

A trajetória da administração pública no Brasil é marcada por constantes esforços de reforma e modernização, buscando superar as ineficiências e promover um serviço público que atenda melhor às necessidades da sociedade. Analisar essa evolução permite não apenas entender os avanços alcançados, mas também identificar os resquícios de práticas antigas que ainda desafiam a gestão pública contemporânea.

Com a base histórica estabelecida, vamos explorar detalhadamente cada um desses modelos de gestão e as principais reformas que marcaram a administração pública brasileira ao longo do tempo.

MODELOS DE GESTÃO: PATRIMONIALISMO, BUROCRACIA E GERENCIALISMO

A evolução da administração pública no Brasil pode ser compreendida por meio da análise de três grandes modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Esses modelos refletem diferentes períodos históricos e concepções sobre a organização e funcionamento do Estado.

A seguir, exploramos cada um desses modelos em detalhes, destacando suas características, contextos históricos e impactos na administração pública brasileira.

► Modelo Patrimonialista

O modelo patrimonialista foi o primeiro sistema de gestão pública implementado no Brasil, prevalecendo desde o período colonial até o início do século XX. Esse modelo é caracterizado pela ausência de distinção entre o patrimônio público e o privado, com uma administração baseada em práticas tradicionais e pessoais, onde o Estado é visto como uma extensão dos interesses particulares do governante e de sua elite.

Confusão entre o Público e o Privado:

No modelo patrimonialista, não havia uma clara separação entre os bens do Estado e os bens pessoais dos governantes. Os recursos públicos eram frequentemente usados para fins privados, beneficiando diretamente os detentores do poder e seus aliados. Essa prática gerava um ambiente propício para a corrupção e o desvio de recursos públicos.

Clientelismo e Nepotismo:

A administração patrimonialista se baseava na troca de favores e na lealdade pessoal. Os cargos públicos eram distribuídos entre amigos, familiares e apoiadores políticos do governante, sem considerar a competência ou o mérito dos indivíduos. Esse sistema reforçava a dependência dos cidadãos em relação aos líderes locais e perpetuava um ciclo de lealdade e favores pessoais.

Corrupção:

A falta de mecanismos de controle e de transparência no uso dos recursos públicos permitia que práticas corruptas fossem comuns e aceitas. A corrupção era institucionalizada, com benefícios sendo concedidos em troca de apoio político, o que minava a eficiência e a eficácia da administração pública.



Conceitos e práticas de Gestão de Pessoas relativas ao servidor público

► Práticas de gestão de pessoas no setor público

As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências¹.

Em relação às práticas de gestão de pessoas, há uma concentração em torno da gestão do desempenho no setor público. A política de avaliação de desempenho possui um papel importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados, já que o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas da organização implica o maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

A questão da meritocracia e da sua avaliação é polêmica para toda a teoria da administração moderna, e o problema está relacionado à forma com que a situação é tratada, normalmente com a criação de decretos, ou outros mecanismos jurídicos e formais.

Integrada à questão do desempenho, tem-se a gestão da compensação. A gratificação de desempenho continua a ser uma estratégia adotada para recompor salários, e não para recompensar o alcance ou superação de desempenhos esperados; profissionais que ocupam cargos de direção ou em comissão continuam a receber gratificação sem que seu desempenho individual seja avaliado.

Nas organizações públicas, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial. Tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Em relação à capacitação, afirma-se que deve ocorrer de forma contínua. É essencial para desenvolver um quadro com as competências requeridas pela organização. Porém, o setor público, mesmo sendo intensivo em conhecimento, ainda não possui uma cultura e um ambiente voltados para a aprendizagem organizacional e/ou para a inovação e, com raras exceções, também não incentiva a educação continuada de seus servidores.

Essas práticas de gestão de pessoas no setor público devem ser modificadas, caso seja adotado um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público.

► Gestão para resultados: o modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público

Aponta-se uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos. No lugar da estabilidade, a aprendizagem e desenvolvimento passaram a ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores. Com essas alterações, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições, de relevância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com essas mudanças, surgem modelos de gestão orientados para resultados, adotados primeiro pela iniciativa privada e, posteriormente, no setor público. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica de pessoas considera os indivíduos como ativos valiosos devido a certas competências úteis, conferindo à organização uma “vantagem competitiva”.

O desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. No contexto da administração pública, apresenta-se como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

¹ Luana Jéssica Oliveira Carmo, et. al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. Rev. Serv. Público Brasília 69 (2) 163-191 abr./jun. 2018.

**CONSTITUIÇÃO ESTADUAL Nº , DE 5 DE OUTUBRO DE 1989.**

Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul de 1989.

PREÂMBULO

Nós, representantes do povo sul-mato-grossense, reunidos em Assembleia Estadual Constituinte para garantir a dignidade do ser humano e o pleno exercício de seus direitos; para reafirmar os valores da liberdade, da igualdade e da fraternidade; para consolidar o sistema representativo, republicano e democrático; para ratificar os direitos do Estado no concerto da Federação; para assegurar a autonomia municipal e o acesso de todos à justiça, à educação, à saúde e à cultura; e para promover um desenvolvimento econômico subordinado aos interesses humanos, visando à justiça social para o estabelecimento definitivo da democracia, invocando a proteção de Deus, promulgamos a seguinte CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL.

**TÍTULO I
PRINCÍPIOS
FUNDAMENTAIS**

Art. 1º O Estado de Mato Grosso do Sul tem como fundamentos:

- I - a preservação da sua autonomia como unidade federativa;
- II - o respeito aos princípios fundamentais estabelecidos na Constituição Federal;
- III - a dignidade da pessoa humana;
- IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;
- V - a garantia da autonomia municipal dentro dos princípios estabelecidos nesta Constituição em consonância com a Constituição Federal.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos da Constituição Federal e desta.

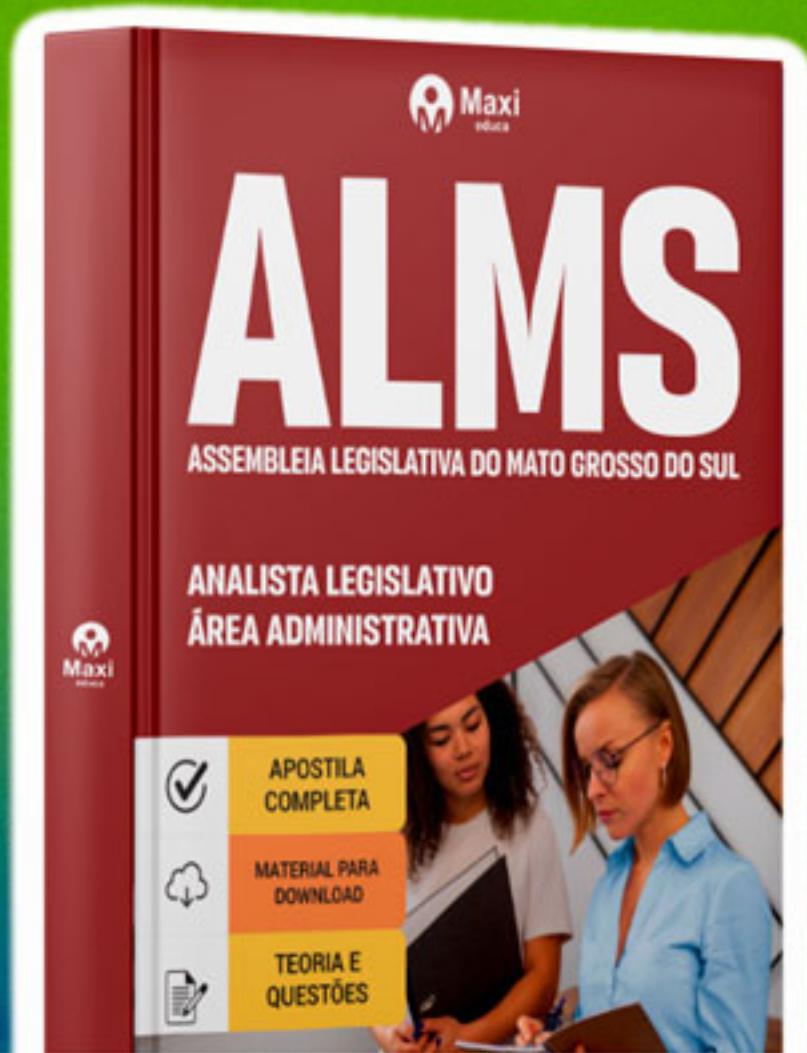
Art. 2º São Poderes do Estado, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.

§ 1º É vedado a qualquer dos Poderes delegar atribuições.

§ 2º O cidadão investido na função de um dos Poderes não poderá exercer a de outro, salvo nas exceções previstas nesta Constituição.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais do Estado de Mato Grosso do Sul:

- I - construir uma sociedade livre, justa e solidária, sem quaisquer formas de discriminação;
- II - garantir o desenvolvimento estadual;
- III - reduzir as desigualdades sociais.



GOSTOU DESSE **MATERIAL?**

A versão **COMPLETA** é o passo decisivo para você finalmente alcançar a aprovação e mudar sua vida. Ative agora seu **DESCONTO ESPECIAL!**

[QUERO MINHA APROVAÇÃO!](#)