

SUMÁRIO



PGM-RJ

Analista de Procuradoria Especialidade Administrativa

LÍNGUA PORTUGUESA

Elementos de construção do texto e seu sentido: gênero do texto (literário e não literário, narrativo, descritivo e argumentativo)	1
Interpretação e organização interna	19
Semântica: sentido e emprego dos vocábulos; campos semânticos	21
Emprego de tempos e modos dos verbos na Língua Portuguesa. mecanismos de flexão dos nomes e verbos	24
Morfologia: reconhecimento, emprego e sentido das classes gramaticais	28
Processos de formação palavras	39
Sintaxe: frase, oração e período; termos da oração; processos de coordenação e subordinação	44
Concordância nominal e verbal	52
Transitividade e regência de nomes e verbos	54
Padrões gerais de colocação pronominal na Língua Portuguesa	57
Mecanismos de coesão textual	59
Ortografia	60
Acentuação gráfica	69
Emprego do sinal indicativo de crase	71
Pontuação	73
Estilística: figuras de linguagem	77
Reescritura de frases: substituição, deslocamento, paralelismo	82
Variação linguística: norma culta	87
Questões	91
Gabarito	98

RACIOCÍNIO LÓGICO

Conjuntos e suas operações, diagramas	1
Números inteiros, racionais e reais e suas operações	7
Proporcionalidade direta e inversa	20
Porcentagem	23
Medidas de comprimento, área, volume, massa e tempo	25

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Compreensão de dados apresentados em gráficos e tabelas	30
Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas informações das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Lógica: proposições, conectivos, equivalências lógicas. quantificadores e predicados. formação de conceitos, discriminação de elementos	37
Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando as funções intelectuais: raciocínio verbal	58
Raciocínio matemático	62
Raciocínio sequencial, reconhecimento de padrões, orientação espacial e temporal...	73
Problemas de lógica e raciocínio.....	78
Questões	82
Gabarito.....	92

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Modelos de gestão pública (patrimonialista, burocrática e gerencial), com destaque para a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública.....	1
Gestão pública contemporânea.....	6
Abordando temas como governança, accountability.....	7
Transparência.....	13
Participação social.....	14
Planejamento governamental (PPA, LDO e LOA).....	15
Gestão por resultados e indicadores de desempenho	26
Monitoramento e avaliação nas políticas públicas	32
Políticas públicas no Estado brasileiro contemporâneo; descentralização e democracia; participação, atores sociais e controle social; gestão local, cidadania e equidade social	35
Questões	39
Gabarito.....	47

GESTÃO PÚBLICA

Administração pública: princípios básicos, tipos e formas de controle	1
Plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual	12
Organização administrativa: administração direta e indireta.....	13
Noções de gestão de processos: técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos	19
Sistemas de gestão da qualidade e certificação ISO 9001	21

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Ferramentas de gestão de processos (BPM), workflow e gerenciamento eletrônico de documentos	22
Ato administrativo: conceito, requisitos, atributos, classificação, espécies, anulação, revogação e convalidação.....	28
Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011).....	50
Transparência na Administração Pública	62
Planejamento estratégico no setor público.....	67
Governança e modelos de gestão pública	70
Questões	76
Gabarito.....	83

ADMINISTRAÇÃO GERAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Teoria das organizações: fundamentos, escolas e abordagens teóricas	1
Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, comunicação.....	6
Processo decisório	8
Gestão de conflitos e justiça organizacional	10
Cultura organizacional.....	12
Gestão da mudança	18
Gestão por competências.....	21
Gestão do conhecimento.....	22
Gestão de processos: análise, modelagem, mapeamento e melhoria de processos	24
Fundamentos do planejamento estratégico: conceitos de planejamento estratégico, tático e operacional; evolução do planejamento nas organizações públicas; missão, visão e valores institucionais; importância do planejamento estratégico na gestão pública	27
Análise do ambiente organizacional: diagnóstico estratégico com análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças)	29
Formulação da estratégia: definição de objetivos estratégicos; formulação de metas e indicadores; balanced scorecard (bsc) e mapa estratégico; cadeia de valor institucional e alinhamento estratégico.....	35
Implementação da estratégia: planos de ação (projetos e programas); gerenciamento de iniciativas estratégicas; alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional; comunicação e engajamento de stakeholders (partes interessadas)	40
Avaliação e controle estratégico: monitoramento de metas e indicadores; sistemas de informação gerencial (sig); avaliação de desempenho institucional; ajustes e revisão estratégica	44
Planejamento estratégico no setor público: planejamento governamental com ppa, ldo e loa; gestão por resultados e accountability	48

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Questões	52
Gabarito.....	59

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

Orçamento Público: conceitos e finalidades do orçamento público. Princípios Orçamentários: princípios clássicos: unidade, universalidade, anualidade, exclusividade, equilíbrio, especificação, clareza, publicidade, não afetação das receitas	1
Evolução dos modelos orçamentários: tradicional, de desempenho, programa, base zero e participativo	9
Ciclo orçamentário: elaboração, aprovação, execução, controle e avaliação	15
Normas Legais aplicáveis: Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000)	16
Novo Regime Fiscal do Município do Rio de Janeiro (Lei Complementar Municipal nº 235/2021)	44
Plano de Contas do Setor Público e planejamento e orçamento na Constituição Federal: plano plurianual (PPA): objetivos, estrutura e vigência. Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): metas fiscais, prioridades e riscos fiscais. Lei Orçamentária Anual (LOA): composição, classificações e anexos.....	55
Receita Pública: Conceito e estágios: previsão, lançamento, arrecadação e recolhimento. Classificações: por natureza, fonte/destinação de recursos, categoria econômica. Receita corrente e de capital	59
Despesa Pública: Conceito e estágios: fixação, empenho, liquidação e pagamento. Classificações: por natureza, funcionalprogramática, econômica. Despesas obrigatórias e discricionárias	62
Créditos Adicionais: tipos: suplementares, especiais e extraordinários. Procedimentos para abertura e execução. Vinculações legais e limites.....	65
Execução Orçamentária e Financeira: programação financeira e cronograma de desembolso; restos a pagar e despesas de exercícios anteriores. Suprimento de fundos e adiantamentos	68
Controle e Avaliação: controle interno e externo: conceitos e competências	71
Auditoria governamental: tipos e objetivos; avaliação de programas e ações governamentais	76
Legislação e Normas Aplicáveis: Lei nº 4.320/1964 (Normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, Estados, Municípios e Distrito Federal)	80
Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000).....	98
Questões	99
Gabarito.....	106

SUMÁRIO

SUMÁRIO



GESTÃO DE PESSOAS

Fundamentos da Gestão de Pessoas no Setor Público: conceito, importância e objetivos da gestão de pessoas.....	1
Diferenças entre gestão de pessoas no setor público e privado.....	5
Políticas públicas de gestão de pessoas.....	13
Ética e responsabilidade na gestão pública de pessoas.....	20
Planejamento de Recursos Humanos: diagnóstico organizacional e análise de necessidades de pessoal; planejamento estratégico de recursos humanos; recrutamento e seleção no serviço público; cargos, carreiras e planos de cargos e salários no serviço público	29
Desenvolvimento de Pessoas: capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional.....	37
Avaliação de desempenho: objetivos, métodos e indicadores.....	44
Gestão por competências.....	47
Educação corporativa e formação continuada	47
Gestão do Desempenho: técnicas e instrumentos de avaliação de desempenho; feedback e desenvolvimento individual; remuneração variável e sistemas de incentivos no setor público	49
Tecnologias e Inovação na Gestão de Pessoas: sistemas de informação de recursos humanos; uso de tecnologia para avaliação e desenvolvimento	57
Tendências e inovações na gestão pública de pessoas	66
Legislação e Normas Aplicáveis: regime jurídico dos servidores públicos (Estatuto do Servidor Público Municipal); direitos, deveres e vedações dos servidores públicos	68
Questões	103
Gabarito.....	110

NOÇÕES DE ANÁLISE DE DADOS E DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Arquivos digitais: principais padrões e características de documentos, planilhas, imagens, áudios e vídeos.....	1
Armazenamento de dados em nuvem (cloud computing).....	4
Navegadores e mecanismos de busca	7
Planilhas: criação, manipulação de dados, fórmulas, cópia e recorte de dados, formatação de dados e outras funcionalidades para operação. Manipulação de arquivos: leitura e gravação. Integração com outras planilhas. Filtros. Ordenação. Macros. Controle de exibição. Recursos para impressão. Importação e exportação de dados. Controle de alterações. Proteção de dados e planilhas	14

SUMÁRIO

SUMÁRIO



Noções de segurança da informação: confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade. Ameaças e vulnerabilidades comuns (malwares, phishing, ransomware). Boas práticas de segurança no ambiente computacional e na internet	31
Ferramentas de colaboração e comunicação online	41
Noções de Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina	44
Questões	48
Gabarito	56

LEGISLAÇÃO MUNICIPAL E ÉTICA DO SERVIDOR

Conceitos fundamentais de ética: ética individual vs. ética profissional	1
Ética no serviço público como expressão da cidadania	6
Ética e função pública: deveres morais e legais	11
Legislação pertinente: Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).....	14
Lei nº 8.429/1992 (Improbidade administrativa).....	26
Lei Orgânica do Município do Rio de Janeiro.....	54
Lei Municipal nº 94/1979 (Estatuto dos Funcionários Públicos do Município do Rio de Janeiro).....	174
Questões	175
Gabarito	179

LICITAÇÕES E CONTRATOS

Fundamentos e princípios das licitações: finalidade das licitações públicas; princípios aplicáveis como legalidade, impessoalidade, moralidade, igualdade, publicidade, eficiência, interesse público, planejamento, transparência, economicidade, eficácia, segregação de funções, motivação, vinculação ao instrumento convocatório, julgamento objetivo e segurança jurídica; aplicação subsidiária de outras normas e jurisprudência; legislação aplicável: Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos: fase preparatória da licitação).....	1
Gestão e fiscalização de contratos administrativos (Decreto Rio nº 51.629/2022 e Decreto Rio nº 34.012/2011); compras de pequeno valor e pronto pagamento (Decreto Rio nº 50.162/2022).....	98
Modalidades de licitação: concorrência, concurso, leilão, pregão (presencial e eletrônico), diálogo competitivo, critérios de julgamento (menor preço, maior desconto, melhor técnica, técnica e preço, maior lance); dispensa e inexigibilidade de licitação: hipóteses legais, procedimentos, justificativas e documentação necessária; fases da licitação: planejamento da contratação, elaboração do termo de referência ou projeto básico, publicação do edital, habilitação dos licitantes, propostas e julgamento, homologação e adjudicação, recursos administrativos e impugnações; instrumentos auxiliares: credenciamento, pré-qualificação, sistema de registro de preços, catálogo eletrônico de padronização, registro cadastral.....	120

SUMÁRIO



Contratos administrativos: definição, características, cláusulas essenciais e exorbitantes, garantias contratuais, execução e fiscalização dos contratos, alterações contratuais (acréscimos, supressões e prorrogações), rescisão contratual (hipóteses e procedimentos), sanções e penalidades aplicáveis, gestão e fiscalização contratual.....	123
Meios alternativos de resolução de controvérsias: mediação, conciliação e arbitragem.....	149
Controle das contratações públicas: controle interno e externo, atuação dos tribunais de contas, responsabilidade dos agentes públicos, transparência e acesso à informação.....	156
Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP): objetivos, funcionalidades, obrigatoriedade de utilização, integração com sistemas locais.....	165
Questões	172
Gabarito.....	181

SUMÁRIO



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

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

Como se classificam os tipos e os gêneros textuais

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Símbolos importantes

\in : pertence

\notin : não pertence

\subset : está contido

$\not\subset$: não está contido

\supset : contém

$\not\supset$: não contém

$/$: tal que

\implies : implica que

\Leftrightarrow : se, e somente se

\exists : existe

\nexists : não existe

\forall : para todo(ou qualquer que seja)

\emptyset : conjunto vazio

\mathbb{N} : conjunto dos números naturais

\mathbb{Z} : conjunto dos números inteiros

\mathbb{Q} : conjunto dos números racionais

\mathbb{I} : conjunto dos números irracionais

\mathbb{R} : conjunto dos números reais

Representações

Um conjunto pode ser definido:

- Enumerando todos os elementos do conjunto

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

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

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

Enumerando esses elementos temos

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



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

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

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

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

Função Distributiva: promover ajustes na distribuição de renda.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



— Administração pública

Conceito

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

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

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

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

Em suma, temos:

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

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

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

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

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

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

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

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



FUNDAMENTOS DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

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

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

► Conceito de organização como sistema social

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

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

► Elementos centrais da organização: estrutura, processos e ambiente

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

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

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

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

► Eficiência e eficácia: princípios-chave das organizações

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

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

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

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



— Orçamento Público

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

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

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

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

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

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

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

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

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

— Princípios Orçamentários

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

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



CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

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

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

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

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

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

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

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

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

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

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



Com o avanço da tecnologia, saber organizar informações digitais tornou-se uma habilidade essencial. Ao utilizar computadores, precisamos lidar com arquivos, pastas, programas e ferramentas de gerenciamento, que nos ajudam a manter tudo em ordem, encontrar o que precisamos com facilidade e trabalhar de forma mais eficiente.

Pastas e subpastas

Pastas são como gavetas virtuais onde guardamos nossos arquivos. Elas servem para dividir e organizar o espaço de armazenamento do computador, ajudando a manter os dados arrumados e fáceis de encontrar.

- Uma pasta pode conter arquivos e outras pastas (chamadas de subpastas).
- É possível criar pastas para diferentes temas, como Trabalho, Escola, Imagens, entre outras.



Arquivos

Arquivos são os documentos digitais que armazenam diferentes tipos de conteúdo: textos, imagens, músicas, vídeos e muito mais.

Cada arquivo possui um nome e uma extensão, que define o tipo de conteúdo que ele representa e qual programa é necessário para sua abertura.

Tipos e extensões de arquivos

EXTENSÃO	TIPO DE ARQUIVO	DESCRIÇÃO
.jpg, .png, .gif	Imagem	Fotos e gráficos
.doc, .docx, .odt	Texto formatado	Criados por editores como Word ou LibreOffice
.txt	Texto simples	Sem formatação
.xls, .xlsx, .ods	Planilhas	Usadas em Excel ou LibreOffice Calc
.ppt, .pptx, .odp	Apresentações	PowerPoint ou LibreOffice Impress
.mp3, .wav, .aac	Áudio	Músicas, gravações
.mp4, .avi, .mov	Vídeo	Filmes, clipes
.zip, .rar, .7z	Arquivos compactados	Contêm outros arquivos em formato comprimido
.exe, .msi	Programas/Instaladores	Executam ou instalam aplicativos

A extensão aparece no fim do nome do arquivo e indica seu tipo.

Exemplo: “musica.mp3” é um arquivo de áudio.



CONTEXTUALIZAÇÃO DA ÉTICA

A ética é um campo do saber que tem ocupado papel central nas discussões filosóficas, sociais e organizacionais ao longo da história da humanidade. Sua origem remonta à Grécia Antiga, onde pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles se debruçaram sobre questões relativas ao bem, à virtude e ao agir moralmente correto.

Etimologicamente, a palavra ética deriva do termo grego *ethos*, que significa “modo de ser” ou “caráter”, e está relacionada ao conjunto de valores e princípios que orientam o comportamento humano em sociedade. Em essência, a ética busca compreender o que é considerado certo ou errado, justo ou injusto, bom ou mau, em determinadas circunstâncias.

No mundo contemporâneo, marcado pela complexidade das relações sociais, políticas e econômicas, a ética torna-se ainda mais relevante. Ela não apenas direciona o comportamento individual, mas também regula práticas coletivas, especialmente no ambiente organizacional e nas instituições públicas e privadas. Nesse cenário, é necessário distinguir dois campos interdependentes, mas distintos: a ética individual e a ética profissional.

A ética individual refere-se ao conjunto de valores morais que cada pessoa adquire ao longo da vida, influenciado por sua cultura, educação, experiências e convicções pessoais. Trata-se de uma ética interna, íntima, que guia as escolhas e atitudes no cotidiano. Já a ética profissional é aquela que se estabelece no âmbito das profissões, com base em códigos de conduta e normas de comportamento que buscam garantir o exercício digno e responsável das atividades profissionais. Ela tem natureza externa e objetiva, sendo regulamentada por entidades de classe, estatutos ou legislações específicas.

Compreender essa distinção é fundamental para refletirmos sobre como o indivíduo pode e deve conciliar seus princípios pessoais com as exigências éticas de sua profissão. Embora muitas vezes caminhem em harmonia, pode haver situações de conflito entre ambos os domínios, exigindo do sujeito capacidade crítica, discernimento e compromisso com o bem coletivo.

Assim, a contextualização da ética não é apenas um exercício teórico, mas um convite à prática consciente e coerente dos valores em todas as esferas da vida.

IMPORTÂNCIA DA COMPREENSÃO DA DISTINÇÃO ENTRE ÉTICA INDIVIDUAL E ÉTICA PROFISSIONAL

Entender a diferença entre ética individual e ética profissional é essencial para qualquer pessoa que atue em ambientes organizacionais, acadêmicos, institucionais ou comunitários. Essa compreensão não apenas enriquece a conduta do indivíduo como cidadão, mas também qualifica o desempenho de suas funções no contexto profissional. A ética, nesses dois campos, opera de formas distintas, com finalidades e fundamentos próprios, ainda que compartilhem valores como integridade, respeito e justiça.

A ética individual é resultado do desenvolvimento pessoal, moldada por influências familiares, culturais, religiosas e educacionais. Ela representa a consciência moral do sujeito, manifestando-se em atitudes cotidianas, na forma como trata os outros e na coerência entre discurso e prática. No entanto, esse tipo de ética pode ser subjetiva, uma vez que cada indivíduo possui uma base valorativa única, podendo interpretar os mesmos fatos de maneiras diferentes, conforme suas crenças e experiências de vida.

Já a ética profissional, por sua vez, é institucionalizada. Ela se traduz em normas, princípios e diretrizes que regulam o exercício de uma profissão específica. Essa ética é objetiva, pois busca padronizar comportamentos esperados dos profissionais, garantindo confiança, segurança e responsabilidade social diante dos clientes, da sociedade e da própria classe profissional. Exige-se, portanto, o cumprimento de deveres que podem não coincidir totalmente com as convicções pessoais de cada indivíduo.



— Princípios

Diante da revogação da Lei n.º 8.666/1993 – Lei de Licitações, atualmente aplica-se aos contratos e licitações, a Lei n.º 14.133/2021. Aprovada em 2021, esta legislação manteve o mesmo rol de princípios constantes no art. 3º da Lei n.º. 8.666/1.993, porém, acrescentou outros princípios, conforme dispõe o Capítulo II, Art. 5º:

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).

O objetivo da Lei de Licitações é regular a seleção da proposta que for mais vantajosa para a Administração Pública. No condizente à promoção do desenvolvimento nacional sustentável, entende-se que este possui como foco, determinar que a licitação seja destinada com o objetivo de garantir a observância do princípio constitucional da isonomia.

Denota-se que a quantidade de princípios previstos na lei não é exaustiva, aceitando-se quando for necessário, a aplicação de outros princípios que tenham relação com aqueles dispostos de forma expressa no texto legal.

Verifica-se, por oportuno, que a redação original do caput do art. 3º da Lei 8.666/1993, não continha o princípio da promoção do desenvolvimento nacional sustentável e que tal menção expressa, apenas foi inserida com a edição da Lei 12.349/2010, contexto no qual foi criada a “margem de preferência”, facilitando a concessão de vantagens competitivas para empresas produtoras de bens e serviços nacionais.

Princípio da legalidade

A legalidade, que na sua visão moderna é chamado também de juridicidade, é um princípio que pode ser aplicado à toda atividade de ordem administrativa, vindo a incluir o procedimento licitatório. A lei serve para ser usada como limite de base à atuação do gestor público, representando, desta forma, uma garantia aos administrados contra as condutas abusivas do Estado.

No âmbito das licitações, pondera-se que o princípio da legalidade é de fundamental importância, posto que todas as fases do procedimento licitatório se encontram estabelecidas na legislação. Além disso, ressalta-se que todos os entes que participarem do certame, tem direito público subjetivo de observância aos procedimentos paramentados na atual legislação caso venham a se sentir prejudicados pela ausência de observância de alguma regra, podendo desta forma, impugnar a ação ou omissão na esfera administrativa ou judicial.

Princípio da impessoalidade

Com ligação umbilical ao princípio da isonomia, o princípio da impessoalidade demonstra, em primeiro lugar, que a Administração deve adotar o mesmo tratamento a todos os administrados que estejam em uma mesma situação jurídica, sem a prerrogativa de quaisquer privilégios ou perseguições.

Por outro ângulo, ligado ao princípio do julgamento objetivo, registra-se que todas as decisões administrativas tomadas no contexto de uma licitação, deverão observar os critérios objetivos estabelecidos de forma prévia no edital do certame.