COM BASE NO EDITAL Nº 01/2026

SP-ÁGUAS

AGÊNCIA DE ÁGUAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



- Pensamento Analítico, Quantitativo e Ciência de Dados
- Noções de Gestão, Regulação de Recursos Hídricos e Legislação Aplicada
- Fundamentos do Estado, Direito Administrativo e Ética
- Transformação e Mentalidade Digital
- Governança, Gestão Estratégica e por Resultados
- Processos Administrativos e Gestão Documental
- Contratações Públicas (Foco Operacional e Fiscalização)
- Gestão de Pessoas e Organização do Trabalho
- Gestão de Processos Regulatórios, Relacionamento e Tecnologia

BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA

Este é um Material de Demonstração

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

Aqui, você poderá conferir algumas páginas selecionadas para conhecer de perto a qualidade, o formato e a proposta pedagógica do nosso conteúdo. Lembramos que este não é o material completo.

POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?

- Conteúdo totalmente alinhado ao edital.
- Teoria clara, objetiva e sempre atualizada.
- Dicas práticas, quadros de resumo e linguagem descomplicada.
- Questões gabaritadas.
- Bônus especiais que otimizam seus estudos.

Adquira aqui sua apostila completa

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

SP-ÁGUAS

AGÊNCIA DE ÁGUAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

EDITAL Nº 01/2026

CÓD: OP-096NV-26
7901204406526

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Pensamento Analítico, Quantitativo e Ciência de Dados

1. Métodos de identificação e caracterização de problemas: técnicas de diagnóstico organizacional e análise de causa-raiz; formulação de hipóteses e cenários para resolução de problemas no setor público 9
2. Tomada de decisão baseada em evidências: interpretação e análise crítica de dados quantitativos e qualitativos; estruturação de relatórios técnicos 11
3. Alfabetização de dados (data literacy): leitura, interpretação e extração de informações de gráficos (linhas, barras, setores, dispersão), tabelas, matrizes e relatórios estatísticos descritivos básicos (médias, medianas, percentuais e variações) 15
4. Raciocínio lógico-crítico: dedução e indução lógica; avaliação da validade de argumentos; identificação de falácias, vieses cognitivos e contradições em relatórios e propostas técnicas 28

Noções de Gestão, Regulação de Recursos Hídricos e Legislação Aplicada

1. Legislação hídrica: Fundamentos, objetivos e diretrizes da Política Nacional de Recursos Hídricos (Lei Federal nº 9.433/1997) e da Política Estadual de Recursos Hídricos 43
2. Sistema de Gestão de Recursos Hídricos: composição, competências e funcionamento do Sistema Nacional (SINGREH) e do Sistema Estadual; papel institucional dos Comitês de Bacia Hidrográfica e a gestão participativa e descentralizada ... 60
3. Instrumentos de gestão hídrica: Outorga do direito de uso; Enquadramento dos corpos d'água; Planos de Recursos Hídricos; Sistema de Informações; e o conceito e aplicação da Cobrança pelo Uso da Água Bruta 64
4. Fundamentos da regulação e da fiscalização no setor público; competências institucionais, monitoramento de metas e indicadores de desempenho 67

Fundamentos do Estado, Direito Administrativo e Ética

1. Organização do Estado e da Administração: Princípios constitucionais da Administração Pública (Art. 37 da CF: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência); Organização administrativa: conceitos de centralização, descentralização e desconcentração; distinção entre Administração Direta e Indireta (autarquias e agências reguladoras) 77
2. Conduta ética e integridade: Ética no serviço público; conflito de interesses; regimes de integridade, programas de compliance e controle interno na gestão pública 87
3. Transparência e accountability: Lei de Acesso à Informação (LAI - Lei nº 12.527/2011) aplicada às entidades reguladoras; transparência ativa e passiva; controle social da Administração Pública e dever constitucional de prestação de contas .. 90

Transformação e Mentalidade Digital

1. Governo digital: impactos da transformação tecnológica e da inovação na atuação profissional do servidor público; desmaterialização de processos e plataformas digitais de atendimento ao cidadão e ao usuário regulado 103
2. Segurança da informação: conceitos fundamentais de confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados; boas práticas de segurança digital corporativa; prevenção a incidentes e engenharia social (phishing) 108
3. Proteção de dados: diretrizes da lei geral de proteção de dados pessoais (lgpd - lei nº 13.709/2018) Aplicadas ao setor público; uso ético, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais por órgãos da administração direta e indireta 118

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Governança, Gestão Estratégica e por Resultados

1. Gestão estratégica pública: conceitos fundamentais, formulação, implementação e desdobramento de estratégias no setor público 137
2. Metodologias de gestão por resultados: aplicação prática de ferramentas corporativas modernas como balanced scorecard (bsc) e objectives and key results (okrs) 141
3. Indicadores de desempenho: técnicas de construção, mensuração, monitoramento e análise de métricas institucionais 145
4. Gestão por processos: mapeamento, modelagem com notação bpmn, análise, redesenho e melhoria contínua de processos de trabalho 148
5. Gestão de projetos: conceitos fundamentais, ciclo de vida de projetos, metodologias tradicionais (pmbok) e frameworks ágeis 156
6. Integridade e controle: programas de compliance, gestão de riscos corporativos e funcionamento dos sistemas de controle interno na administração de autarquias e agências 160

Processos Administrativos e Gestão Documental

1. Lei Estadual nº 10.177/1998 aplicada: rito e aplicação prática do processo administrativo; fases (instauração, instrução e decisão), motivação dos atos e sistema de recursos 169
2. Atos administrativos: conceitos, elementos formais, atributos jurídicos, identificação de vícios e regimes de extinção (revogação e anulação) 176
3. Gestão documental moderna: ciclo vital dos documentos, arquivos correntes e intermediários, arquivos digitais, segurança do acervo e aplicação de tabelas de temporalidade; Rotinas de arquivo e protocolo: sistemas eletrônicos de documentos, fluxos de tramitação, recebimento, registro e distribuição corporativa 180
4. Redação oficial: normas de comunicação escrita no setor público; elaboração técnica de relatórios técnicos, atas, memorandos, despachos e pareceres administrativos 187

Contratações Públicas (Foco Operacional e Fiscalização)

1. Lei nº 14.133/2021 na rotina do administrador: princípios fundamentais, fases da licitação, modalidades de contratação e critérios jurídicos de julgamento 199
2. Planejamento da contratação: instrução processual da fase preparatória e consolidação do Plano de Contratações Anual (PCA) 243
3. Artefatos técnicos do planejamento: elaboração técnica de Estudo Técnico Preliminar (ETP), Termo de Referência (TR) e gerenciamento/matriz de riscos contratuais 247
4. Contratação direta: hipóteses legais, procedimentos formais e instrução administrativa para casos de dispensa e inexigibilidade de licitação 251
5. Gestão e fiscalização contratual: acompanhamento da execução, papéis e responsabilidades do gestor e do fiscal do contrato; sanções administrativas por descumprimento contratual 254
6. Instrumentos de parceria: operacionalização e gestão de convênios, termos de cooperação, contratos de repasse e instrumentos congêneres 258

Gestão de Pessoas e Organização do Trabalho

1. Modelos de gestão de pessoas: conceitos fundamentais e transição para a gestão por competências no setor público .. 267
2. Fluxo de movimentação de servidores: rotinas administrativas de recrutamento, seleção, lotação, remoção e redistribuição de força de trabalho 271

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

3. Desenvolvimento de pessoal: planejamento de políticas de treinamento, capacitação profissional e estruturação de trilhas de desenvolvimento 275
4. Avaliação de desempenho: metodologias, ferramentas e critérios para avaliação de desempenho individual e institucional 279
5. Comportamento organizacional: diagnóstico e gestão de clima e cultura organizacional; motivação e dinâmica de comportamento no ambiente público 281
6. Liderança e comunicação: teorias de liderança, desenvolvimento de equipes de alta performance e estruturação de canais de comunicação institucional 282

Gestão de Processos Regulatórios, Relacionamento e Tecnologia

1. Monitoramento de metas operacionais: ferramentas administrativas aplicadas ao controle de contratos de concessão e avaliação de prestadores de serviços 291
2. Fluxos de fiscalização regulatória: gestão administrativa de vistorias, aplicação de sanções, penalidades e tramitação de recursos regulatórios 294
3. Tecnologia aplicada à regulação: uso de sistemas corporativos integrados, plataformas digitais de apoio e relatórios automatizados de inteligência analítica aplicados à gestão hídrica 298
4. Relacionamento e ouvidoria: governança na relação Estado-usuário-prestador; tratamento e triagem de manifestações em ouvidorias públicas e relatórios de atendimento 302
5. Prestação de contas: mecanismos de transparência e accountability regulatória perante os conselhos de orientação e a sociedade 306
6. Planejamento institucional: desdobramento administrativo e operacional do plano de metas voltado à gestão de recursos hídricos 309

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

PENSAMENTO ANALÍTICO, QUANTITATIVO E CIÊNCIA DE DADOS

MÉTODOS DE IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE PROBLEMAS: TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E ANÁLISE DE CAUSA-RAIZ; FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E CENÁRIOS PARA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO SETOR PÚBLICO

A natureza do problema organizacional e o diagnóstico como ponto de partida

A análise e solução de problemas constitui competência gerencial essencial para o funcionamento adequado de qualquer organização, especialmente no contexto da administração pública, em que a complexidade das demandas sociais exige respostas institucionais fundamentadas e tecnicamente consistentes. Antes de discutir técnicas específicas de análise, é necessário compreender o que caracteriza, de fato, um problema organizacional e por que o diagnóstico cuidadoso constitui etapa indispensável de todo processo de solução.

- **Conceito de problema no contexto organizacional**

Um problema organizacional pode ser definido como a diferença percebida entre uma situação existente e uma situação desejada, associada a determinado padrão de desempenho, norma ou expectativa que a organização considera relevante. Essa definição evidencia que o problema não é um dado objetivo e autoevidente, mas sim uma construção que depende da existência de um referencial de comparação. Sem a definição clara desse referencial, torna-se impossível caracterizar com precisão em que consiste efetivamente o problema a ser enfrentado.

Distinção entre sintomas e causas

Um dos erros mais frequentes na análise de problemas organizacionais é a confusão entre sintomas e causas. Sintomas são manifestações visíveis e imediatas de um problema, enquanto as causas correspondem aos fatores subjacentes que efetivamente geram essas manifestações. A atuação gerencial voltada apenas para os sintomas tende a produzir alívio temporário, sem resolver a questão de fundo, o que frequentemente resulta na reincidência do mesmo problema, por vezes sob nova forma de manifestação.

Tipos de problemas organizacionais

Os problemas organizacionais podem ser classificados segundo diferentes critérios. Quanto à origem, podem ser internos, quando decorrem de falhas ou limitações nos próprios processos, estruturas ou recursos da organização, ou externos, quando resultam de fatores do ambiente sobre os quais a organização possui controle limitado. Quanto à complexidade, podem ser classificados como problemas estruturados, que possuem causas relativamente identificáveis e soluções conhecidas, ou problemas não estruturados, caracterizados por múltiplas causas inter-relacionadas, incerteza elevada e ausência de soluções previamente testadas.

- **O diagnóstico como etapa indispensável**

O diagnóstico organizacional corresponde ao processo sistemático de investigação e caracterização do problema, anterior à formulação de qualquer proposta de solução. Trata-se de etapa frequentemente negligenciada na prática administrativa, na qual a pressão por respostas rápidas leva gestores a avançar diretamente para soluções, sem a devida compreensão da real natureza e extensão do problema enfrentado.

Etapas do processo diagnóstico

Um processo diagnóstico consistente envolve, inicialmente, a coleta de informações relevantes sobre a situação problemática, por meio de fontes diversas como dados institucionais, observação direta e manifestações dos atores envolvidos. Em seguida, procede-se à organização e sistematização dessas informações, de modo a identificar padrões, recorrências e relações entre diferentes variáveis. Por fim, realiza-se a formulação de hipóteses explicativas sobre as causas prováveis do problema, hipóteses que deverão ser submetidas a verificação mais aprofundada nas etapas subsequentes de análise.

Técnicas e ferramentas de análise de problemas

A literatura de gestão oferece diversas técnicas voltadas à identificação e análise aprofundada das causas de problemas organizacionais, cada qual adequada a diferentes contextos e níveis de complexidade. O domínio dessas ferramentas amplia a capacidade da organização de atuar de forma estruturada, reduzindo o risco de decisões baseadas apenas em intuição ou em pressões conjunturais.

- **Técnicas de identificação de causas**

Entre as técnicas voltadas à identificação de causas, destaca-se o diagrama de causa e efeito, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama espinha de peixe, que organiza visualmente as possíveis causas de determinado problema em categorias, facilitando a investigação sistemática de diferentes dimensões potencialmente relacionadas à questão analisada. Essa técnica é particularmente útil em problemas de natureza multicausal, nos quais diferentes fatores podem contribuir simultaneamente para a situação observada.

A técnica dos cinco porquês

Outra técnica amplamente utilizada é a dos cinco porquês, que consiste na formulação sucessiva de perguntas sobre a razão de determinada situação, aprofundando progressivamente a investigação até que se alcance a causa-raiz do problema, e não apenas suas manifestações superficiais. A denominação

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

"cinco" é convencional, indicando a necessidade de repetir o questionamento tantas vezes quanto necessário até que se chegue a uma causa que, uma vez corrigida, efetivamente evite a reincidência do problema observado.

O diagrama de Pareto e a priorização de causas

Quando um problema possui múltiplas causas identificadas, torna-se necessário estabelecer prioridades de atuação, considerando que os recursos organizacionais são limitados. O diagrama de Pareto constitui ferramenta útil nesse contexto, ao organizar as causas segundo sua frequência ou impacto relativo, permitindo identificar aquele conjunto reduzido de causas responsável pela maior parcela dos efeitos observados, de modo a direcionar prioritariamente os esforços de solução para essas causas mais relevantes.

- **Técnicas de geração de alternativas explicativas**

Além das técnicas voltadas à investigação sistemática de causas já conhecidas, existem técnicas destinadas à geração de hipóteses explicativas em contextos de maior incerteza, nos quais as causas do problema ainda não estão claramente delimitadas.

Brainstorming estruturado

O brainstorming estruturado consiste em técnica de geração coletiva de ideias, realizada em grupo, com o objetivo de ampliar o conjunto de hipóteses consideradas antes de se avançar para etapas de análise mais aprofundada. Para que essa técnica produza resultados consistentes, é necessário observar algumas condições relevantes, relacionadas a seguir:

- Suspensão temporária de julgamento crítico durante a etapa de geração de ideias, evitando que avaliações prematuras inibam a produção de hipóteses potencialmente relevantes.
- Estímulo à participação de todos os integrantes do grupo, especialmente daqueles com diferentes perspectivas sobre o problema analisado.
- Registro sistemático de todas as ideias produzidas, independentemente de sua viabilidade aparente inicial.
- Realização de etapa posterior de análise crítica, na qual as ideias geradas são avaliadas quanto à sua plausibilidade e relevância.

A tabela a seguir compara de forma sintética as principais técnicas de análise de problemas discutidas, relacionando cada uma ao contexto em que sua utilização se mostra mais adequada.

Técnica	Natureza	Contexto de aplicação mais adequado
Diagrama de causa e efeito	Organização categorizada de causas possíveis	Problemas multicausais com necessidade de investigação estruturada
Cinco porquês	Aprofundamento sequencial da investigação causal	Problemas com cadeia causal relativamente linear
Diagrama de Pareto	Priorização quantitativa de causas	Situações com múltiplas causas já identificadas, exigindo priorização
Brainstorming estruturado	Geração coletiva de hipóteses	Contextos de elevada incerteza, sem causas previamente conhecidas

O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO E A GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Uma vez concluída a etapa de análise das causas do problema, a organização avança para o processo de tomada de decisão, por meio do qual se avaliam diferentes alternativas de solução e se seleciona aquela considerada mais adequada às circunstâncias específicas enfrentadas.

- **Etapas do processo decisório**

O processo de tomada de decisão organizacional pode ser descrito como uma sequência de etapas interligadas, ainda que, na prática, essas etapas frequentemente se sobreponham ou exijam retomadas. Inicialmente, procede-se à definição clara dos critérios que serão utilizados para avaliar as alternativas disponíveis, levando em consideração aspectos como custo, prazo, viabilidade técnica, aceitabilidade pelos atores envolvidos e aderência aos objetivos estratégicos da organização. Em seguida, realiza-se o levantamento das alternativas viáveis de solução, buscando não se restringir prematuramente a uma única opção.

Avaliação comparativa das alternativas

Após o levantamento das alternativas, procede-se à avaliação comparativa de cada uma delas em relação aos critérios previamente definidos. Essa avaliação pode envolver tanto dimensões quantitativas, como estimativas de custo ou de tempo necessário para implementação, quanto dimensões qualitativas, como o grau de aceitação esperado por parte dos públicos afetados pela decisão. A combinação dessas dimensões exige do gestor público capacidade de ponderação, especialmente em situações nas quais diferentes critérios apontam para alternativas distintas.

Racionalidade limitada e restrições ao processo decisório

É importante reconhecer que o processo decisório organizacional não ocorre em condições de racionalidade plena, na qual o decisor teria acesso a todas as informações relevantes e capacidade ilimitada de processá-las. Na prática, as decisões organizacionais ocorrem sob condições de racionalidade limitada, caracterizadas por informações incompletas, restrições de tempo e capacidade cognitiva finita dos decisores. Reconhecer essas limitações não significa abandonar a busca por decisões bem fundamentadas, mas sim adotar processos estruturados que reduzam, na medida do possível, os efeitos dessas restrições sobre a qualidade das decisões tomadas.

- **Critérios de seleção entre alternativas de solução**

A seleção da alternativa mais adequada deve considerar não apenas sua capacidade teórica de resolver o problema identificado, mas também sua viabilidade prática de implementação dentro da organização específica em questão. Uma solução tecnicamente ideal, porém inviável diante das restrições de recursos, tempo ou aceitação organizacional, pode se revelar menos efetiva do que uma solução tecnicamente mais

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

NOÇÕES DE GESTÃO, REGULAÇÃO DE RECURSOS HÍDRICOS E LEGISLAÇÃO APLICADA

LEGISLAÇÃO HÍDRICA: FUNDAMENTOS, OBJETIVOS E DIRETRIZES DA POLÍTICA NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS (LEI FEDERAL Nº 9.433/1997) E DA POLÍTICA ESTADUAL DE RECURSOS HÍDRICOS

Domínio das Águas e a Política Nacional de Recursos Hídricos

- **Competência legislativa e titularidade dos corpos d'água**

A legislação hídrica brasileira repousa sobre uma divisão constitucional de competências que precede qualquer norma setorial. A Constituição Federal atribui à União a competência privativa para legislar sobre águas, de modo que as regras gerais de gestão têm caráter nacional e se impõem aos entes federativos. Essa competência legislativa, porém, não se confunde com a titularidade dos corpos d'água. O domínio das águas é repartido entre a União e os Estados, o que determina quem concede a outorga, quem fiscaliza e quem cobra pelo uso em cada rio, lago ou aquífero. Os municípios não detêm domínio sobre águas, mas exercem competências que incidem diretamente sobre elas, como a organização dos serviços locais de saneamento, o ordenamento do uso e da ocupação do solo e a proteção de mananciais de interesse local.

Águas da União e águas dos Estados

Pertencem à União os lagos, rios e quaisquer correntes de água em terrenos de seu domínio, ou que banhem mais de um Estado, sirvam de limite com outros países ou se estendam a território estrangeiro, além dos terrenos marginais e das praias fluviais. Pertencem aos Estados as águas superficiais ou subterrâneas, fluentes, emergentes e em depósito, ressalvadas, nesse caso, as decorrentes de obras da União. O critério decisivo é, portanto, a extensão territorial do curso d'água: um rio que nasce e desemboca dentro de um mesmo Estado é estadual, ao passo que o rio que atravessa duas unidades da federação é federal. As águas subterrâneas, em razão da regra constitucional, são em regra estaduais, o que atribui aos Estados um papel central no controle da perfuração de poços e da extração de água dos aquíferos.

- **A Lei nº 9.433/1997 e seus fundamentos**

A Lei Federal nº 9.433, de 8 de janeiro de 1997, instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos e criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos. A norma rompeu com um modelo anterior, centrado no uso setorial da água e na ótica da engenharia de aproveitamento, e estabeleceu uma gestão integrada, baseada na bacia hidrográfica e na participação social. Seus fundamentos, enumerados logo no primeiro artigo, funcionam como premissas interpretativas de todo o restante da lei e orientam o intérprete diante de lacunas ou conflitos de uso.

Os fundamentos fixados pela lei são seis e se articulam entre si. A água é declarada bem de domínio público, o que afasta a propriedade privada de corpos d'água e fundamenta o regime de outorga, pelo qual o particular recebe apenas o direito de usar. A água é reconhecida como recurso natural limitado e dotado de valor econômico, premissa que legitima a cobrança pelo uso. Em situações de escassez, o uso prioritário é o consumo humano e a dessedentação de animais. A gestão deve proporcionar o uso múltiplo das águas, sem privilégio permanente de um setor. A bacia hidrográfica é a unidade territorial de implementação da política e de atuação do sistema de gestão. Por fim, a gestão deve ser descentralizada e contar com a participação do Poder Público, dos usuários e das comunidades.

A tabela apresentada abaixo relaciona cada fundamento a sua consequência prática, de modo a evidenciar que os princípios não são enunciados retóricos, mas determinam instrumentos concretos.

Fundamento	Consequência prática na gestão
Água como bem de domínio público	Uso condicionado à outorga, que não transfere propriedade
Recurso limitado e dotado de valor econômico	Cobrança pelo uso e racionalização do consumo
Prioridade ao consumo humano e à dessedentação de animais	Critério de decisão em períodos de escassez e em conflitos
Uso múltiplo das águas	Compatibilização entre abastecimento, indústria, irrigação, energia e navegação
Bacia hidrográfica como unidade territorial	Comitês, planos e enquadramento organizados por bacia
Gestão descentralizada e participativa	Colegiados com representação do Poder Público, dos usuários e da sociedade civil

Observa-se que a ordem de prioridade em situação de escassez só se aplica quando há efetivamente insuficiência hídrica; em condições normais, os demais usos competem em igualdade, e a decisão entre eles cabe à outorga e ao planejamento da bacia. Também se nota que o valor econômico atribuído à água

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Objetivos e diretrizes da Política Nacional

Finalidades que a política busca assegurar

Os objetivos da Política Nacional de Recursos Hídricos traduzem o resultado esperado da gestão. O primeiro é assegurar à atual e às futuras gerações a necessária disponibilidade de água, em padrões de qualidade adequados aos respectivos usos, o que insere a lei no horizonte do desenvolvimento sustentável. O segundo é a utilização racional e integrada dos recursos hídricos, incluindo o transporte aquaviário, com vistas a esse mesmo desenvolvimento. O terceiro é a prevenção e a defesa contra eventos hidrológicos críticos, de origem natural ou decorrentes do uso inadequado dos recursos naturais, categoria que abrange secas e inundações. Uma alteração legislativa posterior acrescentou o incentivo e a promoção da captação, da preservação e do aproveitamento de águas pluviais, reconhecendo o papel da chuva como fonte complementar de abastecimento.

Qualidade e quantidade como faces de um mesmo problema

A referência a padrões de qualidade adequados aos usos mostra que a política não trata apenas da vazão disponível. Uma água abundante, mas poluída, pode ser inutilizável para o abastecimento humano, e uma água limpa em volume insuficiente não atende à demanda. Por essa razão, a lei exige que a gestão considere simultaneamente os aspectos quantitativos e qualitativos, e é nessa chave que se compreende a articulação entre a outorga, que controla a quantidade retirada e a carga lançada, e o enquadramento, que define a qualidade a ser mantida. A prevenção de eventos críticos, por sua vez, exige informações hidrológicas, planejamento do uso do solo e coordenação entre órgãos de recursos hídricos e de defesa civil.

Diretrizes gerais de ação

As diretrizes gerais de ação indicam como o Poder Público deve implementar a política, orientando o planejamento e a atuação dos órgãos gestores. Elas funcionam como critérios que os planos, as outorgas e os demais atos administrativos devem observar. A lista apresentada abaixo reúne as diretrizes previstas, e cada uma delas representa uma determinada forma de integração que a lei impõe aos gestores.

- A gestão sistemática dos recursos hídricos, sem dissociação dos aspectos de quantidade e qualidade.
- A adequação da gestão às diversidades físicas, bióticas, demográficas, econômicas, sociais e culturais das diversas regiões do País.
- A integração da gestão de recursos hídricos com a gestão ambiental.
- A articulação do planejamento de recursos hídricos com o dos setores usuários e com os planejamentos regional, estadual e nacional.
- A articulação da gestão de recursos hídricos com a do uso do solo.
- A integração da gestão das bacias hidrográficas com a dos sistemas estuarinos e zonas costeiras.

A diretriz de articulação com o uso do solo merece destaque porque a água reage ao que ocorre no território da bacia: o desmatamento, a impermeabilização urbana e a agricultura sem conservação do solo alteram a infiltração, a erosão, o assoreamento e a qualidade das águas, de modo que a política hídrica depende de decisões tomadas, em grande parte, pelos municípios. A integração com os estuários e zonas costeiras reconhece, de modo análogo, que o que ocorre a montante repercute na foz, onde se encontram ecossistemas sensíveis e atividades econômicas relevantes.

A adequação às diversidades regionais impede a aplicação uniforme de soluções. O semiárido, a Amazônia, as bacias urbanas densamente ocupadas e as áreas agrícolas intensivas exigem arranjos distintos, e a lei, ao dispor diretrizes em vez de fórmulas rígidas, confere margem para que planos e comitês adaptem prioridades às condições locais.

Instrumentos que dão efetividade às diretrizes

Para realizar os objetivos e as diretrizes, a lei criou seis instrumentos: os Planos de Recursos Hídricos, o enquadramento dos corpos d'água em classes de uso preponderantes, a outorga dos direitos de uso, a cobrança pelo uso, a compensação a municípios, que foi vetada, e o Sistema de Informações sobre Recursos Hídricos. Cada instrumento responde a uma necessidade específica de gestão: planejar, definir metas de qualidade, ordenar os usos, induzir a racionalização, financiar intervenções e dar transparência aos dados. A articulação entre eles é o que permite que as diretrizes saiam do texto legal e orientem decisões concretas sobre a água de cada bacia.

Política Estadual de Recursos Hídricos de São Paulo

Origem e princípios da Lei nº 7.663/1991

O Estado de São Paulo antecipou-se à legislação federal ao instituir, pela Lei nº 7.663, de 30 de dezembro de 1991, a sua Política Estadual de Recursos Hídricos e o Sistema Integrado de Gerenciamento de Recursos Hídricos. A norma paulista, editada seis anos antes da lei federal, serviu de referência para esta no que tange à adoção da bacia hidrográfica como unidade de gestão, à cobrança pelo uso e à participação de municípios e sociedade civil nas decisões. Isso explica a grande afinidade entre os dois diplomas, embora haja diferenças de desenho institucional.

Entre os princípios da política paulista figuram o gerenciamento descentralizado, participativo e integrado, sem dissociação dos aspectos quantitativos e qualitativos e das fases do ciclo hidrológico, a adoção da bacia hidrográfica como unidade físico-territorial de planejamento e gerenciamento, o reconhecimento do recurso hídrico como bem público de valor econômico, cuja utilização deve ser cobrada, o rateio do custo das obras de aproveitamento múltiplo entre os beneficiados e o combate e a prevenção das causas e dos efeitos adversos da poluição, das inundações, das estiagens, da erosão do solo e do assoreamento dos corpos d'água.

Divisão do território em unidades de gerenciamento

Para viabilizar a gestão por bacia, o território paulista foi dividido em 22 Unidades de Gerenciamento de Recursos Hídricos, as UGRHIs, que servem de base para a organização dos

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

FUNDAMENTOS DO ESTADO, DIREITO ADMINISTRATIVO E ÉTICA

ORGANIZAÇÃO DO ESTADO E DA ADMINISTRAÇÃO: PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ART. 37 DA CF: LEGALIDADE, IMPESSOALIDADE, MORALIDADE, PUBLICIDADE E EFICIÊNCIA); ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: CONCEITOS DE CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO; DISTINÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA (AUTARQUIAS E AGÊNCIAS REGULADORAS)

Podemos considerar o Direito Administrativo como um ramo autônomo do Direito que se encontra dependente de um acoplado de regras e princípios próprios. Todavia, ainda não existe uma norma codificada, não havendo, desta forma, um Código de Direito Administrativo.

Por esta razão, as regras que regem a atuação da Administração Pública em sua relação com os administrados, seus agentes públicos, organização interna e na prestação de seus serviços públicos, encontram-se esparsas no ordenamento jurídico pátrio, onde a principal fonte normativa é a Constituição Federal.

O regime jurídico brasileiro possui dois princípios justificadores das prerrogativas e restrições da Administração, sendo eles, o princípio da Supremacia do Interesse Público e o princípio da Indisponibilidade do Interesse Público.

Sobre o tema em estudo, a jurista Maria Sylvia Zanella Di Pietro ensina que há diferenças relevantes entre o regime jurídico da Administração Pública e o regime jurídico administrativo.

Vejamos:

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO
É um regime mais abrangente	É um regime reservado para as relações jurídicas incidentes nas normas de direito público
Consiste nas regras e princípios de direito público e privado por meio dos quais, a Administração Pública pode se submeter em sua atuação	O ente público assume uma posição privilegiada em relação ao particular

- **Princípios de Direito Administrativo**

Os princípios de direito administrativo são regras que direcionam os atos da Administração Pública. Os princípios podem vir expressos na Constituição Federal, bem como também podem ser implícitos, ou seja, não estão listados na Constituição, porém, possuem a mesma forma normativa.

O artigo 37, *caput* da Constituição Federal de 1.988, predispõe acerca dos princípios administrativos dispondo que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Entretanto, é importante ressaltar que o rol de princípios constitucionais do Direito Administrativo não se exaure no art. 37, *caput* da CFB/1988, sendo estes, os já mencionados princípios implícitos.

Princípios Expressos:

São os seguintes: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Vejamos em apartado, cada um deles:

Legalidade:

Por meio do princípio da legalidade, a Administração Pública só pode atuar conforme a lei, tendo em vista que todas as suas atividades se encontram subordinadas à legislação.

Ressalta-se que de modo diverso da Legalidade na seara civil, onde o que não está proibido está permitido, nos termos do art.5º, II, CFB/88, na Legalidade Administrativa, o administrado poderá atuar somente com prévia autorização legal, haja vista que não havendo autorização legal, não poderá a Administração agir.

Desse modo, a Administração Pública só pode praticar condutas que são autorizadas por lei. Todavia, caso aja fora dos parâmetros legais, é necessário que o ato administrativo seja anulado.

Além disso, é dever da Administração rever seus próprios atos, e tal incumbência possui amparo no Princípio da autotutela. Desse modo, a revisão dos atos que pratica, não depende de autorização ou de controle externo, tendo em vista que a própria Administração poderá fazê-lo por meio de revogação ou anulação. Vejamos:

- **Revogação:** trata-se de vício de mérito por conveniência e oportunidade e alcança apenas os atos discricionários.
- **Anulação:** trata-se de vício de legalidade e alcança todos os atos, sendo estes vinculados ou discricionários.

Sobre o assunto, determina a Súmula 473 do STF:

Súmula 473 - STF - "A administração pode anular seus próprios atos, quando eivados de vícios que os tornam ilegais, porque deles não se originam direitos; ou revogá-los, por motivo de conveniência ou oportunidade, respeitados os direitos adquiridos, e ressalvada, em todos os casos, a apreciação judicial."

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Assim sendo, destaca-se que o Poder Judiciário só possui o condão de intervir em possíveis vícios de legalidade, mas não de mérito. Além disso, não existe na legislação administrativa, prazo para a revogação de atos. Todavia, de acordo com o art. 54 da Lei nº 9784/99, o direito da Administração de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os destinatários decai em cinco anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé. Entretanto, caso o ato nulo tenha sido praticado mediante o uso de má-fé, não haverá prazo para sua anulação.

Impessoalidade:

Por meio da impessoalidade, deverá a Administração Pública agir objetivamente em favor da coletividade.

Salienta-se que os atos de pessoalidade são vedados, pois, o exercício da atividade administrativa é atribuição da Administração, haja vista a ela serem atribuídas todas as condutas dos agentes públicos.

São importantes aspectos do Princípio da Impessoalidade:

- **Não Discriminação:** não importa a pessoa que o ato administrativo irá alcançar, pois, a atuação do Estado deve ser de forma impessoal com a fixação de critérios objetivos.
- **Agente Público:** O agente público age em nome do Estado. Assim, não poderão constar nas publicidades os nomes de administradores ou gestores, sendo que as propagandas devem ser informativas e educativas, pois, o ato estará sendo praticado pela Administração Pública. Tal entendimento possui liame com a Teoria da Imputação Volitiva, por meio da qual, a vontade do agente público é imputada ao Estado.

- **OBS. Importante:** De acordo com a jurista Maria Sylvia Zanella di Pietro, o princípio da impessoalidade é fundamento para fins de reconhecimento de validade dos atos praticados por "funcionário de fato", que se trata daquele que não foi investido no cargo ou função pública de modo regular, tendo em vista que a conduta desse agente, que se encontra laborando de modo irregular na Administração Pública, é atribuída à pessoas jurídica na qual ele está inserido e, por esse motivo, tal vício será convalidado/corrigido.

Moralidade:

Além da necessidade de as atividades da Administração estarem de acordo com a lei, é preciso que tais atuações sejam conduzidas com lealdade, ética e probidade, sendo que nesse caso, estará a moralidade se preocupando com a moralidade jurídica, e não a social.

A moralidade jurídica é concretizada através de mecanismos que o Estado cria para fiscalizar de modo mais eficaz as atividades de seus servidores. São exemplos: a Lei de Improbidade Administrativa e a Lei de Ação Popular.

Ressalta-se que antes da edição da Súmula Vinculante nº13 do STF, o nepotismo, que se trata da nomeação de parente para ocupar cargo de confiança, já havia sofrido reprimenda da Resolução nº 7 do CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

Vejamos o que determina a Súmula Vinculante nº 13 do STF:

Súmula Vinculante 13 STF: *"A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal".*

Sabendo-se que a prática do nepotismo é Contrária à moralidade, impessoalidade e eficiência administrativas, tal prática foi recentemente condenada pela Súmula que reforça o caráter imoral e ilegítimo da nomeação de parentes para cargos em comissão, incluindo nesses casos, a modalidade cruzada ou transversa. Como exemplo, podemos citar o parente de Marcela que foi nomeado no gabinete de João em troca da nomeação de um parente de João no gabinete de Marcela.

Todavia, a edição da Súmula Vinculante 13 do STF, teve seu impacto positivo enfraquecido por causa de duas ocorrências, sendo elas as seguintes:

- Ao fazer referência explícita a parentes colaterais até o terceiro grau, a Súmula Vinculante acabou por legitimar a nomeação de primos; e
- Foi afirmado pelo próprio STF que a proibição não se estende a agentes políticos do Poder Executivo, tais como os ministros de Estado e secretários estaduais, distritais e municipais, pois, no entendimento do STF, a súmula se aplica apenas a cargos comissionados.

Publicidade:

É necessário que haja transparência no exercício das atividades exercidas pela Administração Pública. Via regra geral, os atos da Administração devem ser públicos. Contudo, há algumas exceções, como determinados interesses sociais, bem como as situações de foro íntimo.

Para que haja eficácia, é preciso que haja a publicidade dos atos administrativos, pois, com isso, haverá também, melhor controle das atividades administrativas pela própria sociedade.

Constitui exceção ao princípio da publicidade, o artigo 2º, Parágrafo Único, V da Lei nº 9784/99 que determina que a Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência, sendo que nos processos administrativos serão observados, entre outros, os critérios de divulgação oficial dos atos administrativos, ressalvadas as hipóteses de sigilo previstas na Constituição.

Ademais, o artigo 5º, XXXIII da CFB/88 e o artigo 5º, X também da CFB, defendem que tais atos com caráter "sigiloso" devem ser compreendidos como exceções à regra geral do Princípio da Publicidade.

Vale ressaltar que de acordo com o artigo 5º, LXXII da CFB/88 e a Lei nº 9507/97, um dos principais remédios constitucionais que prevê a garantia do acesso às informações sobre a pessoa do impetrante, é o Habeas Data.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

TRANSFORMAÇÃO E MENTALIDADE DIGITAL

GOVERNO DIGITAL: IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E DA INOVAÇÃO NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO; DESMATERIALIZAÇÃO DE PROCESSOS E PLATAFORMAS DIGITAIS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO E AO USUÁRIO REGULADO

A transformação digital no setor público é um movimento estratégico para modernizar e otimizar a prestação de serviços públicos, além de aproximar o governo dos cidadãos.

Por meio da implementação de tecnologias avançadas, os processos eletrônicos e a digitalização de documentos têm reduzido a burocracia, aumentado a eficiência e promovido maior transparência nas ações governamentais.

O que é transformação digital no setor público?

A transformação digital no setor público refere-se à adoção de tecnologias para aprimorar processos administrativos, reduzir custos operacionais e melhorar o atendimento ao cidadão.

Esse processo vai além da simples digitalização de documentos; ele envolve a automatização de fluxos de trabalho, integração de sistemas e uso de inteligência artificial para análises e tomada de decisões.

Processos eletrônicos

Os processos eletrônicos substituem os trâmites em papel por plataformas digitais. Um exemplo amplamente utilizado no Brasil é o SEI (Sistema Eletrônico de Informações), que permite a tramitação de documentos administrativos de forma ágil e segura.

Benefícios:

- Redução de custos com impressão, armazenamento e transporte de papéis.
- Acessibilidade para os servidores e cidadãos, que podem consultar processos remotamente.
- Sustentabilidade ambiental com a eliminação do uso de papel.

Exemplo de Uso:

Um cidadão pode solicitar documentos, como certidões ou licenças, sem a necessidade de deslocamento físico até uma repartição pública, pois o processo é todo eletrônico.

Digitalização de documentos

A digitalização de documentos consiste em converter arquivos físicos em formatos eletrônicos, como PDF, utilizando equipamentos como scanners.

Essa prática organiza o armazenamento, elimina arquivos físicos volumosos e facilita o acesso às informações.

Benefícios:

- Armazenamento em sistemas acessíveis, reduzindo espaços físicos necessários.
- Busca rápida e eficiente por informações, com ferramentas de pesquisa.
- Preservação de documentos históricos e oficiais, evitando deterioração.

Exemplo de Uso:

Um tribunal digitaliza processos arquivados para integrá-los ao sistema eletrônico, tornando-os acessíveis para consultas ou pesquisas.

Impactos da transformação digital no setor público

Maior Transparência

A digitalização permite que informações governamentais sejam acessadas com mais facilidade pelo público, fortalecendo a confiança dos cidadãos.

Agilidade na Prestação de Serviços

A redução de filas e a simplificação de processos burocráticos melhoram a experiência dos cidadãos com os serviços públicos.

Redução de Custos

Despesas com papel, manutenção de arquivos físicos e transporte de documentos são significativamente reduzidas.

Integração de Sistemas

Diferentes setores governamentais podem compartilhar dados de maneira eficiente, evitando redundâncias e otimizando recursos.

Desafios da implementação

Capacitação de pessoal

A adoção de tecnologias digitais requer treinamento constante dos servidores públicos.

Investimentos em Infraestrutura

A modernização tecnológica exige investimentos iniciais significativos, incluindo equipamentos e sistemas.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Segurança Digital

Garantir a proteção contra ataques cibernéticos e acessos não autorizados é um desafio constante.

Exemplo prático

Um cidadão deseja obter uma certidão de casamento emitida há 10 anos. Antes da transformação digital, seria necessário visitar fisicamente o cartório ou outro órgão público responsável.

Com a digitalização, o cidadão pode solicitar o documento online e recebê-lo em formato eletrônico.

Da documentação em papel ao fluxo administrativo eletrônico

Desmaterializar processos administrativos significa organizar os atos, documentos, decisões e comunicações em um ambiente eletrônico no qual a tramitação não dependa da circulação de pastas físicas. A transformação modifica recebimento, responsabilidades, registros e preservação do histórico. Não se limita à economia de papel: arquivos digitalizados ainda podem depender de impressão e circulação manual. A mudança efetiva permite iniciar, analisar, decidir e consultar demandas digitalmente, sob controles apropriados.

- **Diferenças entre digitalização documental e processo eletrônico**

Conversão de documentos e limites do arquivo digitalizado

Digitalização é a conversão de conteúdo existente em suporte físico para uma representação eletrônica, frequentemente em formato de imagem ou PDF. O arquivo obtido permite leitura, transporte e armazenamento em sistemas computacionais, mas não demonstra, por si só, a autenticidade do original, a identidade de quem apresentou o documento ou a regularidade do procedimento que o recebeu. A qualidade da captura interfere na utilidade do resultado: páginas cortadas, baixa resolução, anexos invertidos e ausência de verso podem comprometer a análise administrativa.

O reconhecimento óptico de caracteres adiciona texto pesquisável à imagem e facilita buscas, mas pode produzir erros em manuscritos ou documentos deteriorados. Informações decisivas continuam a exigir conferência visual. Em um pedido de autorização para evento em espaço público, por exemplo, uma planta apresentada em papel pode ser digitalizada e incorporada aos autos, mantendo-se identificados sua origem, seu responsável e eventuais exigências de conferência.

Documentos nativos digitais e continuidade da tramitação

O documento nativo digital nasce em meio eletrônico, como um requerimento preenchido em formulário estruturado ou um despacho elaborado diretamente no sistema. Seus dados podem alimentar verificações automáticas, gerar identificadores de acompanhamento e reduzir transcrições repetidas. O arquivo eletrônico, isoladamente, não transforma o procedimento: distribuição, análise, comunicação e decisão precisam de registros consistentes.

As modalidades diferem quanto à origem documental, à circulação dos autos e aos controles exigidos.

Modalidade	Origem da informação	Circulação dos autos	Controle predominante
Processo físico	Documentos em papel	Transporte e juntada material	Guarda, localização e integridade das peças
Processo híbrido	Papel digitalizado e arquivos eletrônicos	Alternância entre procedimentos físicos e digitais	Correspondência entre versões e registros
Processo eletrônico integral	Documentos digitais ou digitalizados regularmente incorporados	Fluxo registrado no sistema	Autoria, rastreabilidade e gestão de permissões

O modelo híbrido costuma exigir atenção especial porque duas rotas podem coexistir. Se uma decisão é assinada em papel e outra parte da equipe trabalha apenas com a cópia digital, podem surgir divergências sobre qual versão está atualizada. No fluxo integral, uma referência institucional única organiza o andamento, sem dispensar conferência e correção de registros.

- **Organização dos autos ao longo do ciclo de vida**

Captura, classificação e formação do processo

A entrada de documentos exige critérios de identificação e vínculo. Dados como assunto, interessado, unidade responsável, data de recebimento e espécie documental permitem recuperar a informação e compreender sua função. Esses metadados permitem localizar, relacionar e administrar documentos. Um comprovante de pagamento, isoladamente, pode não indicar a qual solicitação pertence; associado a um identificador de processo e a uma finalidade, torna-se peça compreensível dentro do histórico administrativo.

A classificação também define como o processo será encaminhado, quais pessoas poderão consultá-lo e quais registros precisarão ser preservados. O recebimento de um requerimento pode gerar protocolo, mas protocolo e processo são distintos: o primeiro confirma um registro de entrada; o segundo compreende um conjunto organizado de atos vinculados a uma finalidade

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

GOVERNANÇA, GESTÃO ESTRATÉGICA E POR RESULTADOS

GESTÃO ESTRATÉGICA PÚBLICA: CONCEITOS FUNDAMENTAIS, FORMULAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E DESDOBRAMENTO DE ESTRATÉGIAS NO SETOR PÚBLICO

Estratégia e gestão estratégica: conceitos e abordagens

- **O conceito de estratégia**

Estratégia como padrão coerente de decisões

Estratégia é o conjunto coerente de escolhas que orienta uma organização na utilização de seus recursos para alcançar objetivos de longo prazo em um ambiente que ela não controla integralmente. O termo, de origem militar, passou a designar a arte de decidir onde concentrar esforços, o que fazer e o que deixar de fazer. Uma estratégia só existe quando há escolha, e escolher implica renunciar: uma organização que declara perseguir todos os objetivos ao mesmo tempo não possui estratégia, apenas uma lista de intenções. A gestão estratégica, por sua vez, é o processo contínuo e integrado de formular, implementar, acompanhar e revisar a estratégia, e se distingue do planejamento tradicional por incorporar a execução, a aprendizagem e a adaptação ao longo do tempo, em vez de se encerrar na produção de um documento.

Estratégia deliberada e estratégia emergente

Nem toda estratégia nasce de um plano formal. A estratégia deliberada é aquela que se realiza tal como foi concebida, resultado de intenções explícitas que se concretizam nas ações da organização. A estratégia emergente, ao contrário, forma-se de maneira gradual, a partir de decisões e experiências cotidianas que, somadas, configuram uma direção não planejada de antemão. Na prática, as organizações combinam as duas: parte do que foi planejado deixa de ser executada, por mudanças no ambiente ou por inviabilidade, e parte do que efetivamente se faz surge de iniciativas locais que revelam oportunidades inesperadas. A gestão estratégica madura reconhece esse fenômeno, mantém a intenção deliberada como bússola e, ao mesmo tempo, cria canais para detectar e consolidar aprendizagens que emergem da operação.

Elementos que conferem consistência à estratégia

Uma estratégia consistente apresenta alguns elementos reconhecíveis. O primeiro é o escopo, que delimita os usuários atendidos, os serviços oferecidos e os territórios de atuação, deixando claro o que fica fora do campo de ação. O segundo é a lógica de criação de valor, isto é, a explicação de como a escolha feita produzirá resultados melhores do que as alternativas. O terceiro é a coerência interna, que exige compatibilidade entre as decisões sobre estrutura, pessoas, processos e tecnologia. O quarto é a viabilidade, que submete as ambições à disponibilidade real de recursos e à capacidade de execução. Quando algum desses elementos está ausente, a estratégia se converte em declaração retórica, desvinculada das decisões cotidianas que efetivamente determinam o comportamento da organização.

- **As principais abordagens sobre a formação da estratégia**

Planejamento formal, posicionamento, recursos e aprendizagem

A literatura de administração reúne diferentes maneiras de explicar como as estratégias se formam e quais seriam suas fontes de sucesso. A abordagem do planejamento formal enfatiza um processo analítico e sequencial, com etapas de diagnóstico, definição de objetivos e elaboração de planos. A do posicionamento sustenta que o desempenho depende da escolha de uma posição favorável em face da estrutura do setor e dos concorrentes. A visão baseada em recursos desloca o foco para o interior da organização e afirma que a vantagem decorre de recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar. A abordagem da aprendizagem entende a estratégia como processo experimental, construído por tentativas, correções e participação de muitas pessoas. A tabela apresentada abaixo contrasta essas quatro perspectivas.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Abordagem	Pergunta central	Fonte da vantagem	Limitação principal
Planejamento formal	Como organizar o futuro desejado em etapas?	Análise sistemática e disciplina de execução	Rigidez diante de mudanças imprevistas
Posicionamento	Qual posição ocupar no setor?	Escolha do ambiente competitivo e diferenciação	Dependência de um cenário setorial estável
Visão baseada em recursos	O que a organização faz de modo singular?	Recursos e capacidades difíceis de copiar	Dificuldade de identificar e mensurar capacidades
Aprendizagem	Como aprender enquanto se atua?	Experimentação e adaptação contínua	Risco de dispersão sem direção clara

A leitura comparada mostra que as quatro abordagens não competem como teorias excludentes, mas iluminam dimensões complementares de um mesmo fenômeno. O planejamento oferece método e coordenação, o posicionamento fornece referência externa, a visão baseada em recursos fornece referência interna e a aprendizagem fornece capacidade de adaptação. Uma organização pública de regulação, por exemplo, pode usar o planejamento para coordenar suas unidades, o posicionamento para compreender a pressão dos regulados e da sociedade, os recursos para valorizar seu corpo técnico especializado e a aprendizagem para revisar procedimentos de fiscalização com base na experiência.

Formulação da estratégia e modelos analíticos

- **Formulação em linhas gerais**

Diagnóstico e escolha

A formulação da estratégia compreende duas etapas conceitualmente distintas. A primeira é o diagnóstico, que reúne informações sobre o ambiente externo, sobre as capacidades internas e sobre as expectativas das partes interessadas, de modo a identificar o que a organização precisa enfrentar e o que pode aproveitar. A segunda é a escolha, momento em que, diante de alternativas, a direção define prioridades, assume compromissos e explicita o que não será feito. Entre as duas etapas há uma passagem que costuma ser negligenciada: transformar dados em compreensão. Uma massa de indicadores e relatórios não constitui diagnóstico enquanto não for interpretada de modo a revelar problemas centrais e relações de causa e efeito. A qualidade da escolha depende, portanto, tanto da informação disponível quanto da clareza com que a organização formula as perguntas estratégicas.

Critérios para a escolha

Escolher estratégias exige critérios que ultrapassem a intuição. Cada alternativa deve ser examinada quanto à aderência à finalidade institucional, à viabilidade jurídica, financeira e operacional, ao nível de risco assumido e à capacidade de gerar valor para os destinatários. No setor público, a escolha encontra restrições particulares, entre elas a vinculação das atividades ao que a lei autoriza, a anualidade do orçamento e a necessidade de legitimidade perante a sociedade e os órgãos de controle. Isso não elimina o espaço da escolha estratégica, mas o delimita, e recomenda que a formulação envolva desde o início os atores responsáveis pela execução, pois estratégias bem desenhadas no papel, mas desconhecidas ou rejeitadas por quem executa, raramente se convertem em resultados.

- **Modelos para analisar o ambiente e a organização**

O modelo das cinco forças competitivas

O modelo das cinco forças competitivas explica a atratividade e a estrutura de um setor por meio de cinco pressões: a rivalidade entre os concorrentes existentes, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores. Quanto mais intensas essas pressões, menor a rentabilidade potencial das organizações do setor. O modelo foi concebido para ambientes de mercado, mas pode ser adaptado ao setor público como roteiro de análise de atores que influenciam a atuação de um órgão: usuários, regulados, fornecedores de insumos, entidades que oferecem serviços semelhantes e alternativas tecnológicas que possam substituir a forma tradicional de prestação do serviço. A adaptação exige cuidado, pois onde não há disputa por mercado, o foco desloca-se da rivalidade para a legitimidade e a capacidade de entrega.

A cadeia de valor e a visão baseada em recursos

A cadeia de valor decompõe a organização em atividades que agregam valor ao usuário ou cliente. Distingue as atividades primárias, ligadas diretamente à produção e à entrega do bem ou serviço, das atividades de apoio, como infraestrutura, gestão de pessoas, tecnologia e aquisições. A análise dessas atividades permite identificar onde se concentram custos, onde se criam diferenciais e onde há desperdício. Em órgãos públicos, o mesmo raciocínio se aplica aos macroprocessos finalísticos e aos de suporte. A visão baseada em recursos complementa esse olhar ao perguntar quais recursos e capacidades sustentam a atuação da organização e se são valiosos, raros e difíceis de imitar.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E GESTÃO DOCUMENTAL

LEI ESTADUAL Nº 10.177/1998 APLICADA: RITO E APLICAÇÃO PRÁTICA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO; FASES (INSTAURAÇÃO, INSTRUÇÃO E DECISÃO), MOTIVAÇÃO DOS ATOS E SISTEMA DE RECURSOS

LEI Nº 10.177, DE 30 DE DEZEMBRO DE 1998

(Última atualização: ADI - STF nº 6019, de 12/09/2018)

Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Estadual

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO: Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

TÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Artigo 1.º - Esta lei regula os atos e procedimentos administrativos da Administração Pública centralizada e descentralizada do Estado de São Paulo, que não tenham disciplina legal específica.

Parágrafo único - Considera-se integrante da Administração descentralizada estadual toda pessoa jurídica controlada ou mantida, direta ou indiretamente, pelo Poder Público estadual, seja qual for seu regime jurídico.

Artigo 2.º - As normas desta lei aplicam-se subsidiariamente aos atos e procedimentos administrativos com disciplina legal específica.

Artigo 3.º - Os prazos fixados em normas legais específicas prevalecem sobre os desta lei.

TÍTULO II
DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo 4.º - A Administração Pública atuará em obediência aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, razoabilidade, finalidade, interesse público e motivação dos atos administrativos.

Artigo 5.º - A norma administrativa deve ser interpretada e aplicada da forma que melhor garanta a realização do fim público a que se dirige.

Artigo 6.º - Somente a lei poderá:

I - criar condicionamentos aos direitos dos particulares ou impor-lhes deveres de qualquer espécie; e

II - prever infrações ou prescrever sanções.

TÍTULO III
DOS ATOS ADMINISTRATIVOS

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÃO PRELIMINAR

Artigo 7.º - A Administração não iniciará qualquer atuação material relacionada com a esfera jurídica dos particulares sem a prévia expedição do ato administrativo que lhe sirva de fundamento, salvo na hipótese de expressa previsão legal.

CAPÍTULO II
DA INVALIDADE DOS ATOS

Artigo 8.º - São inválidos os atos administrativos que desatendam os pressupostos legais e regulamentares de sua edição, ou os princípios da Administração, especialmente nos casos de:

I - incompetência da pessoa jurídica, órgão ou agente de que emane;

II - omissão de formalidades ou procedimentos essenciais;

III - impropriedade do objeto;

IV - inexistência ou impropriedade do motivo de fato ou de direito;

V - desvio de poder;

VI - falta ou insuficiência de motivação.

Parágrafo único - Nos atos discricionários, será razão de invalidade a falta de correlação lógica entre o motivo e o conteúdo do ato, tendo em vista sua finalidade.

Artigo 9.º - A motivação indicará as razões que justifiquem a edição do ato, especialmente a regra de competência, os fundamentos de fato e de direito e a finalidade objetivada.

Parágrafo único - A motivação do ato no procedimento administrativo poderá consistir na remissão a pareceres ou manifestações nele proferidos.

Artigo 10 - A Administração anulará seus atos inválidos, de ofício ou por provocação de pessoa interessada, salvo quando:

I - Declarado inconstitucional, em controle concentrado, pelo Supremo Tribunal Federal;

- Inciso I declarado inconstitucional, em controle concentrado, pelo Supremo Tribunal Federal, nos autos da ADI nº 6.019, com modulação de efeitos, para que:

1- sejam mantidas as anulações já realizadas pela Administração até a publicação da ata do julgamento de mérito da ADI (23/04/2021), desde que tenham observado o prazo de 10 (dez) anos;

2- seja aplicado o prazo decadencial de 10 (dez) anos aos casos em que, em 23/04/2021, já havia transcorrido mais da metade do tempo fixado na lei declarada inconstitucional (aplicação, por analogia, do art. 2.028 do Código Civil) e;

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

3- para os demais atos administrativos já praticados, seja o prazo decadencial de 5 (cinco) anos contado a partir da publicação da ata do julgamento de mérito da ADI (23/04/2021).

II - da irregularidade não resultar qualquer prejuízo;

III - forem passíveis de convalidação.

Artigo 11 - A Administração poderá convalidar seus atos inválidos, quando a invalidade decorrer de vício de competência ou de ordem formal, desde que:

I - na hipótese de vício de competência, a convalidação seja feita pela autoridade titulada para a prática do ato, e não se trate de competência indelegável;

II - na hipótese de vício formal, este possa ser suprido de modo eficaz.

§ 1.º - Não será admitida a convalidação quando dela resultar prejuízo à Administração ou a terceiros ou quando se tratar de ato impugnado.

§ 2.º - A convalidação será sempre formalizada por ato motivado.

CAPÍTULO III
DA FORMALIZAÇÃO DOS ATOS

Artigo 12 - São atos administrativos:

I - de competência privativa:

a) do Governador do Estado, o Decreto;

b) dos Secretários de Estado, do Procurador Geral do Estado e dos Reitores das Universidades, a Resolução;

c) dos órgãos colegiados, a Deliberação;

II - de competência comum:

a) a todas as autoridades, até o nível de Diretor de Serviço; as autoridades policiais; aos dirigentes das entidades descentralizadas, bem como, quando estabelecido em norma legal específica, a outras autoridades administrativas, a Portaria;

b) a todas as autoridades ou agentes da Administração, os demais atos administrativos, tais como Ofícios, Ordens de Serviço, Instruções e outros.

§ 1.º - Os atos administrativos, excetuados os decretos, aos quais se refere a Lei Complementar n. 60, de 10 de julho de 1972, e os referidos no Artigo 14 desta lei, serão numerados em séries próprias, com renovação anual, identificando-se pela sua denominação, seguida da sigla do órgão ou entidade que os tenha expedido.

§ 2.º - Aplica-se na elaboração dos atos administrativos, no que couber, o disposto na Lei Complementar n. 60, de 10 de julho de 1972.

Artigo 13 - Os atos administrativos produzidos por escrito indicarão a data e o local de sua edição, e conterão a identificação nominal, funcional e a assinatura da autoridade responsável.

Artigo 14 - Os atos de conteúdo normativo e os de caráter geral serão numerados em séries específicas, seguidamente, sem renovação anual.

Artigo 15 - Os regulamentos serão editados por decreto, observadas as seguintes regras:

I - nenhum regulamento poderá ser editado sem base em lei, nem prever infrações, sanções, deveres ou condicionamentos de direitos nela não estabelecidos;

II - os decretos serão referendados pelos Secretários de Estado em cuja área de atuação devam incidir, ou pelo Procurador Geral do Estado, quando for o caso;

III - nenhum decreto regulamentar será editado sem exposição de motivos que demonstre o fundamento legal de sua edição, a finalidade das medidas adotadas e a extensão de seus efeitos;

IV - as minutas de regulamento serão obrigatoriamente submetidas ao órgão jurídico competente, antes de sua apreciação pelo Governador do Estado.

CAPÍTULO IV
DA PUBLICIDADE DOS ATOS

Artigo 16 - Os atos administrativos, inclusive os de caráter geral, entrarão em vigor na data de sua publicação, salvo disposição expressa em contrário.

Artigo 17 - Salvo norma expressa em contrário, a publicidade dos atos administrativos consistirá em sua publicação no Diário Oficial do Estado, ou, quando for o caso, na citação, notificação ou intimação do interessado.

Parágrafo único - A publicação dos atos sem conteúdo normativo poderá ser resumida.

CAPÍTULO V
DO PRAZO PARA A PRODUÇÃO DOS ATOS

Artigo 18 - Será de 60 (sessenta) dias, se outra não for a determinação legal, o prazo máximo para a prática de atos administrativos isolados, que não exijam procedimento para sua prolação, ou para a adoção, pela autoridade pública, de outras providências necessárias à aplicação de lei ou decisão administrativa.

Parágrafo único - O prazo fluirá a partir do momento em que, à vista das circunstâncias, tornar-se logicamente possível a produção do ato ou a adoção da medida, permitida prorrogação, quando cabível, mediante proposta justificada.

CAPÍTULO VI
DA DELEGAÇÃO E DA AVOCAÇÃO

Artigo 19 - Salvo vedação legal, as autoridades superiores poderão delegar a seus subordinados a prática de atos de sua competência ou avocar os de competência destes.

Artigo 20 - São indelegáveis, entre outras hipóteses decorrentes de normas específicas:

I - a competência para a edição de atos normativos que regulem direitos e deveres dos administrados;

II - as atribuições inerentes ao caráter político da autoridade;

III - as atribuições recebidas por delegação, salvo autorização expressa e na forma por ela determinada;

IV - a totalidade da competência do órgão;

V - as competências essenciais do órgão, que justifiquem sua existência.

Parágrafo único - O órgão colegiado não pode delegar suas funções, mas apenas a execução material de suas deliberações.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

CONTRATAÇÕES PÚBLICAS (FOCO OPERACIONAL E FISCALIZAÇÃO)

LEI Nº 14.133/2021 NA ROTINA DO ADMINISTRADOR: PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS, FASES DA LICITAÇÃO, MODALIDADES DE CONTRATAÇÃO E CRITÉRIOS JURÍDICOS DE JULGAMENTO

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

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

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;

XX - estudo técnico preliminar: documento constitutivo da primeira etapa do planejamento de uma contratação que caracteriza o interesse público envolvido e a sua melhor solução

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS E TRANSIÇÃO PARA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Transformações na administração do trabalho

- **Formação dos modelos de gestão de pessoas**

A gestão de pessoas compreende as políticas, as decisões e as práticas pelas quais uma organização constitui, organiza, orienta e mantém seu corpo de trabalhadores. Sua configuração varia conforme a concepção adotada a respeito do trabalho, da autoridade, da produtividade e da participação humana na atividade institucional. Um modelo de gestão representa uma articulação relativamente coerente dessas concepções: determina quais problemas recebem atenção, como se distribuem as responsabilidades e quais resultados permitem julgar a adequação das práticas de pessoal. A passagem de um modelo para outro não elimina necessariamente os instrumentos anteriores. Uma instituição pode manter controles de frequência, registros funcionais e procedimentos de pagamento, enquanto desenvolve formas mais avançadas de integrar as capacidades de seus servidores às prioridades organizacionais. A evolução está principalmente na ampliação do objeto de gestão e dos critérios utilizados para decidir sobre ele.

Administração de pessoal e racionalização das atividades

A administração de pessoal, em sua orientação tradicional, concentra-se na regularidade das relações de trabalho e na execução de operações administrativas. Registra admissões e desligamentos, controla jornadas, mantém assentamentos e processa obrigações remuneratórias. A administração científica de Frederick Taylor, por sua vez, enfatizou a análise das tarefas, a padronização dos métodos e a racionalização da produção. Henri Fayol destacou as funções administrativas e a coordenação da organização em sua totalidade. Embora essas contribuições não constituam um único modelo de recursos humanos, ajudam a compreender a valorização da divisão do trabalho, do comando e dos procedimentos. No setor público, o modelo burocrático associado a Max Weber acrescenta a importância da autoridade legal, das regras impessoais, da hierarquia e da qualificação para o exercício de funções. Tais mecanismos limitam o arbítrio e favorecem a previsibilidade. Seu emprego excessivamente rígido, entretanto, pode transformar a observância de rotinas em finalidade autônoma, desvinculada dos efeitos da atuação administrativa sobre a sociedade.

- **Ampliação da perspectiva humana e estratégica**

A abordagem das relações humanas, associada a Elton Mayo e aos estudos realizados em Hawthorne, deslocou a atenção exclusiva sobre métodos de trabalho para aspectos sociais da organização. A influência dos grupos informais, das interações e do reconhecimento passou a integrar a análise do comportamento no trabalho. Posteriormente, as abordagens comportamentais aprofundaram questões relacionadas à motivação, à satisfação, às decisões e às relações de autoridade. A gestão de recursos humanos incorporou essas preocupações em uma visão sistêmica, na qual os processos de pessoal se afetam mutuamente. Em vez de tratar cada ocorrência funcional como problema isolado, essa perspectiva considera as consequências de uma decisão sobre outras dimensões da organização. A gestão estratégica acrescenta o vínculo explícito entre as escolhas relativas às pessoas e os objetivos de longo prazo, sem perder de vista os requisitos de funcionamento cotidiano. A comparação dos modelos permite identificar diferentes centros de atenção gerencial.

Orientação predominante	Objeto prioritário da decisão	Papel atribuído ao trabalhador	Critério de sucesso
Administração de pessoal	Regularidade dos registros e vínculos	Sujeito de direitos e deveres funcionais	Conformidade das operações
Relações humanas	Interações e condições sociais	Participante de grupos de trabalho	Integração e cooperação
Gestão de recursos humanos	Articulação dos processos de pessoal	Integrante de um sistema organizacional	Coerência das práticas

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

Gestão estratégica	Contribuição das pessoas às prioridades institucionais	Agente da execução da estratégia	Capacidade de atingir objetivos
Gestão por competências	Capacidades mobilizadas nas entregas	Profissional que aplica e amplia saberes	Adequação das capacidades aos resultados

A distinção não estabelece uma sequência obrigatória de estágios. O processamento correto de informações funcionais permanece indispensável inclusive nas organizações que utilizam modelos estratégicos. O problema surge quando um único critério, como a conformidade documental, passa a representar indevidamente a qualidade de toda a gestão.

Valor público como referência de atuação

Considere uma central administrativa responsável pela emissão de licenças. O controle de assiduidade demonstra se existem trabalhadores disponíveis durante o expediente, mas não esclarece se a instituição consegue analisar requerimentos complexos, reduzir exigências desnecessárias ou orientar adequadamente os interessados. Uma perspectiva estratégica relaciona o trabalho dessas pessoas à finalidade pública da unidade, incluindo tempestividade, igualdade de tratamento e segurança das decisões. A perspectiva por competências examina quais capacidades permitem produzir essas entregas com consistência. Essa ampliação não autoriza substituir exigências legais por conveniência gerencial. A Constituição Federal estabelece princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que condicionam a administração de pessoas. Assim, a busca de resultados é acompanhada de critérios legítimos de atuação e de respeito ao interesse coletivo, e não se confunde com a maximização de lucro típica de determinadas organizações privadas.

Arquitetura das competências profissionais

- **Elementos constitutivos da competência**

Competência é a capacidade de mobilizar recursos pessoais e profissionais para responder adequadamente às exigências de determinada atividade em um contexto real. Sua compreensão envolve uma dimensão de repertório, formada pelos recursos disponíveis à pessoa, e uma dimensão de ação, relacionada ao modo como esses recursos são empregados para produzir uma entrega. A qualificação formal, embora relevante, não basta para demonstrar que alguém consegue solucionar situações de trabalho. Uma pessoa pode possuir formação acadêmica compatível com determinada área e ainda necessitar de experiência para lidar com a diversidade de ocorrências profissionais. Por outro lado, a demonstração de capacidade prática não dispensa títulos, habilitações ou demais requisitos legalmente exigidos para o exercício de certas atribuições. O conceito de competência oferece uma referência complementar para compreender o desempenho, sem se converter em autorização para desconsiderar a estrutura jurídica dos cargos e das profissões.

Conhecimentos, habilidades e atitudes

O modelo conhecido pela sigla CHA distingue conhecimentos, habilidades e atitudes. Conhecimento corresponde ao domínio de informações, conceitos, fundamentos e procedimentos pertinentes à atividade. Habilidade envolve a capacidade de utilizar esse conhecimento na execução de tarefas, na análise de situações e na resolução de problemas. Atitude diz respeito às disposições que influenciam a conduta, a iniciativa, a responsabilidade e a forma de enfrentar circunstâncias profissionais. Os componentes interagem na realização do trabalho. Em uma fiscalização sanitária de alimentos, conhecer as condições de higiene exigidas não equivale a identificar corretamente uma irregularidade durante a inspeção. A habilidade envolve observar instalações, interpretar registros e formular constatações fundamentadas. A atitude se manifesta na atuação imparcial, cuidadosa e responsável, inclusive diante de pressões para flexibilizar exigências. A decomposição em componentes permite identificar de maneira mais precisa por que determinada atividade não alcança o padrão desejado.

Mobilização em contextos concretos

A perspectiva de competência associada a Philippe Zarifian realça a iniciativa e a responsabilidade diante das situações profissionais. Guy Le Boterf enfatiza a mobilização e a combinação de recursos em contexto. Essas formulações ampliam a interpretação de competência para além da simples posse de atributos. A execução de uma inspeção sanitária exige escolher informações pertinentes, adaptar o procedimento às características do estabelecimento e reconhecer quando a situação excede a própria atribuição. O resultado depende também dos instrumentos disponíveis, das condições de trabalho e da qualidade das orientações institucionais. Não é correto transformar toda deficiência operacional em incapacidade individual. Uma equipe tecnicamente preparada pode ter seu desempenho comprometido pela indisponibilidade de equipamentos adequados. A avaliação da competência precisa separar as limitações decorrentes do repertório profissional daquelas produzidas pelo ambiente organizacional.

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

GESTÃO DE PROCESSOS REGULATÓRIOS, RELACIONAMENTO E TECNOLOGIA

MONITORAMENTO DE METAS OPERACIONAIS: FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS AO CONTROLE DE CONTRATOS DE CONCESSÃO E AVALIAÇÃO DE PRESTADORES DE SERVIÇOS

Obrigações contratuais convertidas em resultados

- **Concessão e padrões de prestação**

A concessão de serviço público constitui uma forma de delegação da execução de atividades de interesse coletivo, submetida a condições que preservam a responsabilidade pública sobre a prestação. A Lei de Concessões e o marco legal do saneamento básico fornecem referências jurídicas importantes para a organização desse relacionamento. O poder concedente não transfere ao prestador a liberdade de decidir unilateralmente quais obrigações cumprirá. O instrumento contratual estabelece o objeto delegado, a duração da relação, os encargos, os compromissos de investimento e as condições de funcionamento. A entidade reguladora, respeitada a distribuição de competências, desenvolve atividades de acompanhamento da qualidade e da conformidade da prestação. Nos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, o desempenho precisa refletir tanto a infraestrutura disponível quanto a efetiva utilização do serviço pela população. A gestão administrativa dos compromissos permite relacionar as atividades da concessionária à finalidade pública que justificou a delegação.

Tradução de cláusulas em requisitos observáveis

Uma cláusula que determine a ampliação da cobertura de esgotamento sanitário precisa ser interpretada à luz do território abrangido, dos usuários elegíveis, dos prazos e dos critérios de reconhecimento das ligações. A simples construção de uma tubulação não demonstra, necessariamente, que o domicílio passou a contar com coleta adequada. A aferição depende do que o instrumento aplicável considera entrega concluída. A matriz de obrigações associa o conteúdo de cada compromisso ao parâmetro utilizado para verificá-lo. Ela distingue obrigações continuadas, como manter instalações operacionais, de entregas pontuais, como concluir determinada unidade de tratamento. Também permite identificar exigências cujo cumprimento não se expressa satisfatoriamente por uma porcentagem, a exemplo da disponibilização de um procedimento de emergência. A relação entre obrigação, medida e evidência pode ser organizada conforme o tipo de resultado exigido.

Obrigação contratual	Indicador possível	Evidência de realização
Ampliar a coleta de esgoto	Cobertura da população elegível	Cadastro territorial e ligações reconhecidas
Manter unidades em operação	Disponibilidade operacional	Registros de funcionamento e manutenção
Implantar infraestrutura prevista	Execução física por marco	Medições de obra e termos de recebimento
Preservar o padrão de tratamento	Conformidade dos parâmetros exigidos	Resultados de análises pertinentes

A associação não significa que cada obrigação tenha apenas uma medida correspondente. Uma instalação entregue dentro do prazo pode exigir testes funcionais antes de ser reconhecida como apta a integrar o serviço. O acompanhamento deve reproduzir as condições de aceitação previstas, evitando que a execução parcial seja contabilizada como resultado integral.

- **Metas, referência inicial e trajetória de desempenho**

Meta operacional é o valor ou estado esperado de determinado aspecto da execução, associado a um horizonte temporal. O indicador, por sua vez, é a representação usada para mensurar a situação efetivamente observada. Uma meta de cobertura estabelece o patamar que deve ser alcançado; a cobertura calculada informa a posição do prestador em determinado momento. A linha de base descreve a condição existente no início do período de comparação. Sua definição é particularmente importante quando a concessão assume redes antigas, cadastros incompletos ou territórios com diferentes graus de urbanização. Sem referência inicial consistente, parte de uma melhoria aparente pode corresponder apenas à atualização do cadastro. O monitoramento organiza observações periódicas, identifica mudanças e oferece subsídios para agir antes que o vencimento do compromisso torne difícil recuperar um atraso. Não se confunde, portanto, com a simples declaração anual de cumprimento.

Desdobramento temporal e territorial

Em um cenário hipotético, a concessionária inicia a expansão de ligações de esgoto em bairros periféricos com previsão de entrega ao final de um ciclo contratual. A administração acompanha marcos intermediários relativos à liberação de áreas, implantação de coletores e conexão dos imóveis. Esses

Amostra grátis do material. Para adquirir a apostila com desconto, clique aqui.

no contrato. Uma trajetória uniforme pode ser inadequada quando a obra depende de intervenções sequenciais: durante meses há mobilização e escavação, enquanto o crescimento da cobertura se concentra após a entrada em operação. A gestão de metas deve respeitar essas características físicas, sem aceitar automaticamente qualquer reprogramação apresentada pelo prestador. O histórico territorial também revela desigualdades que uma média global pode ocultar. Mesmo quando o indicador oficial é agregado, o detalhamento por bairros ou setores de atendimento auxilia a investigar onde se concentram os déficits e quais condições comprometem o avanço.

Medição da execução e confiabilidade dos indicadores

- **Definição técnica das medidas de desempenho**

O valor informado por um indicador depende da metodologia adotada. Sua ficha técnica deve esclarecer o fenômeno mensurado, a unidade, o período de referência, o universo de observação, as regras de inclusão e exclusão, a periodicidade e o responsável pelo cálculo. A direção desejável também precisa ser identificada: espera-se elevar a cobertura, mas reduzir a frequência de interrupções não programadas. Alguns parâmetros exigem permanência dentro de uma faixa aceitável, em vez de crescimento ou redução contínuos. O indicador de eficácia verifica a realização do resultado pretendido; uma medida de eficiência relaciona as entregas ao emprego dos recursos. A efetividade considera os efeitos produzidos sobre a necessidade coletiva. Assim, uma equipe pode concluir reparos com baixo custo e cumprir o volume de ordens previsto sem resolver a deficiência crônica de abastecimento de determinada área. O julgamento precisa preservar o significado próprio de cada dimensão.

Numerador, denominador e população de referência

Considere um indicador hipotético de ordens de manutenção concluídas dentro do prazo. Em um mês com 200 ordens elegíveis encerradas, das quais 180 foram finalizadas tempestivamente, a divisão de 180 por 200, multiplicada por 100, resulta em 90%. O cálculo é válido para aquele universo de ordens, mas não demonstra que 90% das solicitações recebidas no mês foram atendidas pontualmente. Se muitas demandas permaneceram abertas após o vencimento, a utilização exclusiva das ordens encerradas pode ocultar problemas. Por isso, o acompanhamento deve considerar também o estoque de demandas vencidas, sempre respeitando a definição contratual do indicador principal. É igualmente necessário identificar situações de cancelamento, duplicidade e reabertura. Uma ordem reaberta por falha do reparo não pode ser tratada automaticamente como uma nova realização independente. Regras de cálculo registradas previamente protegem a comparabilidade e limitam interpretações oportunistas.

- **Observação das séries e análise de variações**

Resultados mensais precisam ser lidos em relação ao comportamento acumulado e às condições operacionais do período. A regularidade do serviço de abastecimento pode sofrer alterações durante ondas de calor, obras de modernização e eventos que afetem a disponibilidade de água. Essas circunstâncias ajudam a explicar o comportamento da medida, mas não eliminam por si mesmas as responsabilidades do prestador. Uma série histórica permite distinguir deteriorações persistentes de ocorrências isoladas e examinar a recuperação após intervenções corretivas. Para evitar conclusões precipitadas, períodos equivalentes podem ser confrontados entre si, especialmente em atividades sujeitas à sazonalidade. O gráfico temporal deve preservar as lacunas de observação: um mês sem dados não equivale a um mês sem interrupções. Também se deve marcar a ocorrência de mudanças metodológicas, pois um salto estatístico pode resultar da alteração do procedimento de registro, e não de transformação concreta no funcionamento do sistema.

Consolidação, conferência e representatividade

Em uma rede dividida em setores de abastecimento, a duração média de interrupções deve representar a experiência da população conforme a metodologia definida. A média simples das durações setoriais concede o mesmo peso a um setor pequeno e a outro que concentra grande quantidade de ligações. Se a finalidade for representar o impacto sobre usuários, a ponderação apropriada deverá seguir o critério estabelecido para essa medida. Antes de consolidar números, o responsável técnico examina a consistência entre registros de manobras, períodos de despressurização e ordens de restabelecimento. As divergências podem resultar de relógios não sincronizados ou de registros encerrados posteriormente à normalização física. A qualidade da aferição exige controles específicos sobre as informações recebidas da concessionária. Entre as verificações aplicáveis, destacam-se operações capazes de detectar problemas na formação da série.

- Confrontar totais declarados com os registros operacionais que lhes deram origem.
- Investigar alterações abruptas sem correspondência com eventos ou intervenções conhecidos.
- Identificar duplicidades e períodos sem informação antes do fechamento do cálculo.
- Registrar ajustes autorizados, preservando o dado original e a justificativa da alteração.

A amostragem pode complementar a conferência integral quando o volume de registros é elevado. A seleção de unidades observadas deve considerar a distribuição territorial e os riscos de erro. Uma amostra concentrada apenas em instalações modernizadas produziria uma percepção excessivamente favorável do conjunto. Quando a insuficiência da informação inviabiliza uma medida confiável, a administração deve distinguir expressamente a impossibilidade de aferição de um resultado comprovadamente insatisfatório.

Instrumentos administrativos de acompanhamento

- **Registro de compromissos, responsáveis e entregas**

A execução de uma concessão envolve obrigações recorrentes, atividades técnicas, eventos financeiros e entregas com diferentes durações. Um cadastro estruturado de compromissos permite manter essas informações vinculadas à cláusula, ao regulamento ou ao termo que as fundamenta. Cada registro pode conter a descrição do encargo, o responsável por sua execução, o prazo previsto, a unidade administrativa

GOSTOU DESSE MATERIAL?

Imagine o impacto da versão **COMPLETA** na sua preparação. É o passo que faltava para garantir aprovação e conquistar sua estabilidade. Ative já seu **DESCONTO ESPECIAL!**

EU QUERO SER APROVADO!

