

Curso Gestão Pública Estadual



NOME DO CURSO: Gestão Pública Estadual

A gestão pública estadual exige a compreensão aprofundada dos mecanismos administrativos, orçamentários, legislativos e operacionais que regem o funcionamento da administração pública direta e indireta. Este curso aborda desde os fundamentos constitucionais e o direito administrativo aplicado até as mais modernas técnicas de planejamento financeiro, orçamento público, gestão de recursos humanos, licitações, governança e inovação no setor público. Com um conteúdo focado nas particularidades das políticas estaduais, na captação de recursos e no controle institucional, a formação capacita os agentes públicos para enfrentarem os desafios da eficiência, transparência e responsabilidade fiscal no ambiente governamental.

#GestaoPublica #DireitoAdministrativo #AdministracaoPublica
#OrçamentoPublico #Licitacoes #GovernancaPublica #PoliticasePublicas
#ResponsabilidadeFiscal #ServicoPublico #GestaoEstadual

O QUE VOCÊ VAI APRENDER:

Fundamentos estruturais e organizacionais da administração pública estadual

Mecanismos constitucionais de divisão de poderes e competências estaduais

Instrumentos de planejamento orçamentário, LDO, PPA e LOA

Aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal no âmbito do poder executivo estadual

Regras e procedimentos de licitações e contratos com foco na Lei 14.133

Gestão estratégica de pessoas, regimes jurídicos e previdência no setor público

Implementação de políticas públicas, governança, integridade e controle institucional

PÚBLICO-ALVO:

Servidores públicos estaduais e municipais que buscam aprimoramento técnico

Gestores, diretores e assessores da administração pública direta e indireta

Advogados, consultores e analistas que atuam no setor público ou em parcerias com o Estado

Profissionais e estudantes de Administração, Direito, Economia e Ciências Sociais

Candidatos a concursos públicos de alto nível no âmbito estadual

Módulo 1: Fundamentos da Administração Pública Estadual

Aula 1.1: Organização do Estado e Administração Direta e Indireta

A administração pública estadual se estrutura com base nos princípios basilares da organização federativa estabelecidos pela Constituição Federal. O Estado membro possui autonomia política, administrativa e financeira, organizando sua estrutura por meio da administração direta, composta pelos órgãos integrantes do Poder Executivo, como secretarias de estado e controladorias, e pela administração indireta, constituída por autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de

economia mista. Cada uma dessas entidades possui personalidade jurídica, patrimônio e atribuições específicas fixadas por lei, demandando do gestor o domínio amplo sobre as competências formais e a autonomia delegada a cada ente administrativo.

Compreender a dinâmica operacional entre os órgãos centrais da administração direta e as entidades descentralizadas é indispensável para garantir a governança e o alinhamento das metas governamentais. A criação de autarquias visa a execução de atividades típicas de Estado que requeiram gestão autônoma, enquanto as empresas estatais atuam na prestação de serviços públicos ou na exploração de atividade econômica. O erro comum de tratar entes descentralizados como meras extensões hierárquicas da secretaria central gera nulidades de atos e ineficiência operacional. A boa prática exige a celebração de contratos de gestão e termos de desempenho que definam metas, indicadores e responsabilidades, respeitando a autonomia jurídica das entidades indiretas sem abdicar do controle finalístico e da supervisão ministerial.

Aula 1.2: Princípios Constitucionais Aplicados à Gestão Estadual

Os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência regem de forma vinculante todos os atos e processos da administração estadual. A legalidade estrita determina que o administrador público só pode atuar quando houver autorização legal expressa, diferindo da esfera privada, na qual prevalece a autonomia da vontade. A impessoalidade veda o favoritismo ou a perseguição política, exigindo que as ações estatais visem unicamente ao interesse público e que a

publicidade cumpra a função de transparência, sem promoção pessoal de autoridades.

A aplicação técnica desses princípios impõe que cada ato administrativo seja motivado de forma clara e congruente com a lei, sob pena de invalidação pelo controle interno ou pelo Poder Judiciário. O princípio da eficiência, introduzido formalmente pela Reforma Administrativa, exige a otimização de recursos públicos e a busca por resultados mensuráveis na prestação de serviços à população. Na prática diária, falhar na fundamentação de pareceres ou na transparência de decisões administrativas contraria a moralidade e expõe a administração a sanções por improbidade. Gestores eficientes adotam checklists institucionais de conformidade principiológica para assegurar que cada parecer, licitação ou nomeação cumpra integralmente os requisitos éticos e legais estabelecidos.

Aula 1.3: Autonomia Estadual e Distribuição Constitucional de Competências

A Constituição de 1988 conferiu aos estados membros as competências remanescentes, ou seja, todas as atribuições que não foram expressamente reservadas à União ou aos Municípios. Essa autonomia se manifesta nas capacidades de auto-organização, por meio da elaboração da Constituição Estadual, de autogoverno, pela eleição de seus representantes, e de autoadministração, mediante a prestação de serviços públicos e arrecadação de tributos próprios. O exercício adequado dessa autonomia exige do gestor o conhecimento detalhado das divisões

constitucionais para evitar invasão de competência legislativa ou omissão na prestação de serviços essenciais.

O contexto operacional estadual envolve com frequência áreas de competência concorrente, como proteção ao meio ambiente, educação, saúde e segurança pública, nas quais a União edita normas gerais e o Estado suplementa a legislação para atender às suas especificidades regionais. Um erro comum é a elaboração de decretos estaduais que contrariam diretrizes federais gerais ou invasões indevidas em matérias de interesse local de competência municipal. A boa prática requer consulta prévia e sistemática à Procuradoria Geral do Estado para mapear os limites constitucionais antes de iniciar programas governamentais, garantindo a higidez jurídica das políticas públicas e prevenindo litígios federativos no Supremo Tribunal Federal.

Aula 1.4: O Papel das Secretarias de Estado na Formulação de Políticas

As secretarias de estado funcionam como órgãos de cúpula da administração pública direta, incumbidas de traduzir o plano de governo em políticas públicas setoriais de saúde, educação, segurança, infraestrutura e desenvolvimento econômico. Sob a liderança dos secretários estaduais, estes órgãos desempenham funções estratégicas de planejamento, articulação institucional, alocação de recursos orçamentários e monitoramento de resultados. A eficácia da atuação setorial depende da capacidade da secretaria em articular demandas da sociedade civil, diretrizes do Poder Executivo central e capacidades operacionais dos órgãos executores.

Na perspectiva operacional, a formulação de políticas exige o uso de diagnósticos baseados em evidências de dados demográficos, socioeconômicos e territoriais. A ausência de articulação intersetorial entre diferentes secretarias constitui um erro comum que resulta em sobreposição de ações, desperdício de recursos orçamentários e fragmentação das entregas ao cidadão. As melhores práticas internacionais e nacionais indicam a criação de comitês intersecretariais e redes de governança para acompanhar projetos transversais, além do estabelecimento de indicadores claros de desempenho para avaliar continuamente os impactos reais das políticas estaduais implementadas.

Aula 1.5: Descentralização e Decomposição Administrativa no Âmbito Estadual

A descentralização e a desconcentração constituem técnicas organizacionais essenciais para a eficiência da gestão estadual. A desconcentração consiste na distribuição interna de competências dentro da mesma pessoa jurídica, criando órgãos regionais ou especializados para aproximar a administração do cidadão, como as superintendências regionais de ensino ou delegacias de polícia. Por outro lado, a descentralização envolve a transferência de atribuições para outras pessoas jurídicas, sejam elas entidades da administração indireta ou entes privados parceiros mediante instrumentos de delegação.

A escolha e a implementação correta dessas estratégias dependem do volume de demandas, da extensão territorial do estado e da complexidade técnica da atividade exercida. Um equívoco frequente no setor público estadual é a expansão desordenada de órgãos desconcentrados sem a devida alocação de recursos financeiros e tecnológicos, gerando estruturas meramente burocráticas e ineficientes. A aplicação prática adequada exige o dimensionamento prévio da força de trabalho, a padronização de rotinas operacionais e a implementação de governança digital para assegurar a uniformidade da prestação dos serviços públicos estaduais em todas as regiões do território.

Módulo 2: Planejamento Orçamentário e Financeiro Estadual

Aula 2.1: O Plano Plurianual Estadual e sua Elaboração

O Plano Plurianual do estado é o instrumento de planejamento estratégico de médio prazo que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras delas decorrentes, além das relativas aos programas de duração continuada. Com vigência de quatro anos, o plano inicia-se no segundo ano do mandato do governador eleito e se estende até o primeiro ano da gestão seguinte, garantindo a continuidade das políticas públicas estaduais estruturantes. A elaboração do plano requer intensa articulação entre o órgão central de planejamento e as secretarias setoriais.

Técnica e operacionalmente, a construção do plano plurianual exige a definição rigorosa de programas governamentais, com metas quantificáveis, indicadores de desempenho sustentáveis e identificação clara das fontes de financiamento. O erro tradicional na gestão pública estadual é transformar o documento em uma carta de intenções genérica e desconectada da real capacidade financeira do Estado. As boas práticas recomendam a realização de consultas públicas e audiências regionais para priorizar as demandas da população, integrando métodos modernos de orçamento por resultados e garantindo alinhamento estrito com os instrumentos de planejamento fiscal anual.

Aula 2.2: Lei de Diretrizes Orçamentárias na Esfera Estadual

A Lei de Diretrizes Orçamentárias estadual atua como a ponte de ligação entre o planejamento estratégico de longo e médio prazo do Plano Plurianual e a execução operacional estabelecida na Lei Orçamentária Anual. Ela fixa as metas e prioridades da administração pública estadual para o exercício financeiro seguinte, orienta a elaboração da lei orçamentária, dispõe sobre alterações na legislação tributária e estabelece a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento do estado. Ademais, a legislação inclui os anexos de metas fiscais e de riscos fiscais exigidos pela legislação nacional de finanças.

O domínio sobre o processo de elaboração e aprovação da diretriz orçamentária é indispensável para o gestor financeiro estadual, pois o texto fixa as margens de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado e as regras para concessão de vantagens aos servidores. O

cometimento de falhas no dimensionamento dos riscos fiscais na diretriz pode paralisar a execução de obras e projetos no decorrer do exercício por falta de lastro fiscal. Recomenda-se a adoção de projeções macroeconômicas conservadoras e o acompanhamento rigoroso da evolução das receitas próprias estaduais durante a redação das normas norteadoras do orçamento.

Aula 2.3: Lei Orçamentária Anual e a Fixação de Despesas e Receitas

A Lei Orçamentária Anual estimará as receitas que o estado espera arrecadar e fixará as despesas autorizadas para os Poderes estaduais, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta. O orçamento estadual divide-se em três blocos integrados: o orçamento fiscal, referente aos poderes e fundos do estado; o orçamento da seguridade social, abrangendo saúde, previdência e assistência social; e o orçamento de investimento das empresas em que o estado detenha a maioria do capital social com direito a voto.

A gestão da lei orçamentária anual demanda rigor técnico na classificação funcional-programática da despesa e no acompanhamento da arrecadação de impostos estaduais, como o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços e o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores. A subestimativa ou superestimativa da receita orçamentária constitui um erro operacional grave que compromete a execução dos projetos estaduais e gera déficit orçamentário. A boa prática orçamentária impõe a realização de revisões periódicas do comportamento da arrecadação e a utilização de metodologias de análise de séries históricas

ajustadas por variáveis econômicas regionais para garantir a precisão do planejamento financeiro.

Aula 2.4: Execução Orçamentária, Financeira e Alterações Orcamentárias

A execução orçamentária e financeira compreende a utilização efetiva dos créditos consignados na lei orçamentária anual para a realização das ações de governo. O processo obedece aos estágios da despesa pública, que englobam o empenho, a liquidação e o pagamento, além do fluxo de caixa necessário para honrar os compromissos assumidos. Quando as dotações orçamentárias se mostram insuficientes ou surgem novas demandas durante o exercício, o Poder Executivo pode recorrer às alterações orçamentárias por meio do fornecimento de créditos adicionais suplementares, especiais ou extraordinários.

O controle sobre os estágios da despesa é a base para a prevenção de irregularidades fiscais e administrativas na máquina estatal. A realização de liquidações sem a devida comprovação do fornecimento do bem ou da prestação do serviço é ato ilícito grave que atinge a responsabilidade do ordenador de despesas. Outro erro comum é o abuso da abertura de créditos adicionais sem a devida indicação de recursos disponíveis, como o anulação de dotações essenciais. A condução eficiente da execução exige o uso de sistemas informatizados de controle financeiro integrados e a programação mensal do fluxo de desembolso alinhada com as metas de superávit primário.

Aula 2.5: Captação de Recursos e Operações de Crédito no Estado

A captação de recursos extraordinários e a realização de operações de crédito representam alternativas estratégicas para o financiamento de grandes obras de infraestrutura e investimentos de longo prazo nos estados. Essas operações podem ser internas ou externas, celebradas com instituições financeiras públicas, privadas ou organismos multilaterais de crédito. A contratação de dívida pública estadual está sujeita a regras e limites severos fixados pela legislação de finanças e resoluções do Senado Federal, dependendo de autorização legislativa e de avaliação da capacidade de pagamento do estado pelo Tesouro Nacional.

O procedimento para obtenção de empréstimos exige instrução técnica sólida, demonstração de viabilidade socioeconômica do projeto e garantia de contrapartida orçamentária do estado. Ignorar as exigências de limites de endividamento ou apresentar projetos sem estudos prévios de viabilidade acarreta o indeferimento das operações pelas autoridades federais de controle financeiro. A prática recomendada envolve o fortalecimento das equipes estaduais de captação de recursos e a manutenção rigorosa do equilíbrio fiscal do estado para garantir classificações de risco favoráveis que reduzam os custos de captação e prazos de amortização dos financiamentos.

Módulo 3: Lei de Responsabilidade Fiscal na Esfera Estadual

Aula 3.1: Princípios da Lei de Responsabilidade Fiscal e o Planejamento Fiscal

A Lei de Responsabilidade Fiscal estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal dos entes federativos. A lei ampara-se nas diretrizes da ação planejada e transparente, na prevenção de riscos e no cancelamento de desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas. No âmbito estadual, todos os Poderes Executivo, Legislativo, incluindo o Tribunal de Contas, e Judiciário, além do Ministério Público e Defensoria Pública, estão submetidos às regras de rigor fiscal, devendo perseguir a sustentabilidade das dívidas e a adequação permanente entre receita e despesa.

A operacionalização da gestão fiscal responsável requer a elaboração técnica rigorosa dos anexos fiscais e a manutenção do equilíbrio das contas ao longo de todo o mandato governamental. O desconhecimento das normas de planejamento fiscal por parte dos gestores setoriais frequentemente gera assunção de compromissos desprovidos de cobertura financeira. Para evitar tais cenários, o Estado deve estabelecer mecanismos institucionais de limitação de empenho e movimentação financeira sempre que a evolução da receita comprometer o cumprimento das metas de resultado primário ou nominal estabelecidas na diretriz orçamentária.

Aula 3.2: Limites de Despesa com Pessoal no Poder Executivo Estadual

A despesa total com pessoal no âmbito estadual não pode exceder o percentual legal de sessenta por cento da receita corrente líquida do estado, sendo a margem do Poder Executivo estritamente delimitada em quarenta e nove por cento. Esse montante engloba os vencimentos, subsídios, proventos de aposentadoria, pensões, encargos sociais e demais vantagens pecuniárias pagas a servidores ativos, inativos e pensionistas. A legislação estabelece ainda os limites de alerta e prudencial, impondo restrições severas à concessão de reajustes, criação de cargos ou contratação de novos servidores quando atingidos esses patamares.

A ultrapassagem do limite prudencial ou máximo exige a adoção imediata de medidas administrativas corretivas, como a redução de cargos em comissão e funções de confiança, exoneração de servidores não estáveis e até de servidores estáveis em situações extremas. Um erro recorrente na gestão estadual é a expansão de benefícios remuneratórios de caráter continuado sem a devida projeção do seu impacto fiscal sobre a receita corrente líquida ao longo de exercícios futuros. Gestores aplicam adequadamente a norma ao manterem sistemas de monitoramento em tempo real da folha de pagamento e ao condicionarem qualquer alteração de estrutura de cargos a estudos prévios de impacto orçamentário-financeiro.

Aula 3.3: Regras para Restos a Pagar e Dívida Consolidada Estadual

A gestão de Restos a Pagar e o controle da Dívida Consolidada representam pilares fundamentais da estabilidade financeira do Estado. A

legislação veda expressamente ao gestor público estadual contrair obrigação de despesa nos últimos dois quadrimestres do seu mandato sem que haja suficiente disponibilidade de caixa para o seu pagamento integral no mesmo exercício. Por sua vez, a dívida consolidada líquida do estado possui limite fixado pelo Senado Federal em relação à Receita Corrente Líquida, exigindo acompanhamento permanente para evitar sanções de suspensão de transferências voluntárias.

O não cumprimento do requisito de disponibilidade financeira no encerramento do mandato governamental constitui crime contra as finanças públicas e ato de improbidade administrativa. Um vício operacional comum é o empenhamento de despesas no final do ano sem a correspondente prestação do serviço ou entrega do material para forçar a inscrição em restos a pagar não processados. A boa prática de governança fiscal exige o cancelamento de restos a pagar não liquidados sem respaldo financeiro e o estrito cumprimento da ordem cronológica de pagamentos estabelecida para as obrigações estaduais.

Aula 3.4: Transparência Fiscal, Relatórios de Gestão e Controle Fiscal

A transparência fiscal constitui instrumento de controle social e dever constitucional do administrador estadual. A legislação impõe a publicação periódica do Relatório Resumido da Execução Orçamentária, emitido a cada bimestre, e do Relatório de Gestão Fiscal, divulgado ao final de cada quadrimestre por todos os Poderes do estado. Esses documentos fornecem dados detalhados sobre o cumprimento de metas fiscais, limites de pessoal, endividamento, garantias concedidas e restos a pagar,

permitindo o acompanhamento pela sociedade e pelos órgãos de controle externo.

A disponibilização das informações fiscais em meios eletrônicos de acesso público, em tempo real e em linguagem compreensível, é requisito legal para a aprovação das contas do governo estadual. O descumprimento dos prazos de publicação ou o fornecimento de dados incompletos e divergentes sujeitam o governante e seus auxiliares a sanções administrativas e fiscais severas. Recomenda-se o fortalecimento dos portais de transparência estaduais, a automação do processo de consolidação das contas e a realização de audiências públicas periódicas na Assembleia Legislativa para prestação de contas do cumprimento das metas fiscais.

Aula 3.5: Mecanismos de Acompanhamento e Recuperação Fiscal

Em situações de grave desequilíbrio nas contas públicas, os estados podem recorrer aos instrumentos legais de socorro e reestruturação fiscal fornecidos pela União, como o Regime de Recuperação Fiscal. Esse mecanismo permite a suspensão temporária do pagamento da dívida com a União em troca da implementação de um plano abrangente de ajuste fiscal, que envolve privatizações, contenção de despesas operacionais, revisão de benefícios fiscais e reformas estruturais na previdência e no funcionalismo estadual.

A adesão e a manutenção do estado nesses regimes de ajuste fiscal demandam disciplina técnica absoluta e alinhamento político institucional. O principal erro cometido pelos entes federativos na gestão de crises fiscais é o aditamento pontual de medidas sem a implementação de reformas estruturais de médio e longo prazo. As práticas adequadas pressupõem a criação de conselhos supervisores independentes, a revisão contínua das isenções tributárias de impostos estaduais e a criação de fundos de equalização fiscal para mitigar os efeitos das flutuações da receita decorrentes de crises econômicas globais ou regionais.

Módulo 4: Processo Legislativo e Relações Institucionais no Estado

Aula 4.1: O Papel da Assembleia Legislativa no Acompanhamento da Gestão

A Assembleia Legislativa exerce a função institucional de representante do povo no âmbito estadual, atuando na elaboração de leis e na fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Poder Executivo. O Poder Legislativo estadual conta com a cooperação indispensável do Tribunal de Contas do Estado para realizar o controle externo. A relação entre os poderes deve pautar-se pela independência e harmonia, exigindo da alta gestão estadual permanente diálogo institucional e transparência na prestação das informações solicitadas pelos parlamentares.

O acompanhamento legislativo pela administração direta e indireta envolve o monitoramento de projetos de lei, o atendimento ágil a requerimentos de informação promovidos por comissões técnicas e a participação em audiências públicas. O desrespeito aos prazos constitucionais para resposta a requerimentos legislativos pode ensejar a abertura de processos por crime de responsabilidade contra secretários de estado. A boa prática recomenda a instituição de assessorias parlamentares estruturadas nos órgãos estaduais para acompanhar a tramitação de matérias de interesse da gestão e construir canais permanentes de interlocução republicana com o Legislativo.

Aula 4.2: Elaboração de Projetos de Lei do Poder Executivo

A iniciativa das leis cabe aos deputados estaduais, às comissões da Assembleia, ao Governador do Estado, ao Tribunal de Justiça, ao Procurador-Geral de Justiça e aos cidadãos, na forma prevista na Constituição Estadual. Contudo, há matérias de iniciativa privativa do Chefe do Executivo, como a criação de cargos, funções ou empregos públicos, a fixação de suas remunerações, leis orçamentárias e a organização da administração pública. A inobservância da reserva de iniciativa pelo Legislativo gera a inconstitucionalidade formal da norma produzida.

A elaboração de um projeto de lei pelo Poder Executivo exige rigoroso processo de técnica legislativa, acompanhado de fundamentação fática, justificativa jurídica fornecida pela Procuradoria Geral e estimativa de impacto orçamentário e financeiro fornecida pelas secretarias de fazenda

e planejamento. Enviar proposições com vício de iniciativa ou sem demonstrativo de impacto orçamentário constitui erro técnico primário que fragiliza a governança e atrasa a aprovação das matérias. As melhores práticas orientam a realização de consultas internas entre os órgãos afetados e a estrita observância das normas relativas à redação das leis estaduais.

Aula 4.3: O Processo de Sanção, Veto e Promulgação de Leis

Aprovado o projeto de lei pela Assembleia Legislativa, este é enviado ao Governador do Estado que, aquiescendo, o sancionará. Se o Chefe do Executivo considerar o projeto, no todo ou em parte, inconstitucional ou contrário ao interesse público, vetá-lo-á total ou parcialmente, no prazo constitucional fixado na norma estadual. O veto deve ser expressamente motivado e comunicado ao Presidente da Assembleia Legislativa no prazo legal, sob pena de concordância tácita e sanção automática.

A apreciação do veto pela Assembleia Legislativa pode resultar na sua manutenção ou rejeição por voto da maioria absoluta dos parlamentares. Em caso de rejeição do veto, o projeto é enviado ao Governador para promulgação; se este não o fizer no tempo devido, a atribuição recai sobre o Presidente da Assembleia. A gestão das razões de veto pelo Poder Executivo exige análise jurídica profunda e articulada com a base aliada para evitar o desgaste político decorrente da derrubada frequente de vetos do Executivo. A fundamentação técnica sólida da recusa recai como o principal antídoto contra a manutenção de normas inconstitucionais no ordenamento estadual.

Aula 4.4: Articulação Política e Negociação com Entes Federativos

A articulação política no âmbito estadual envolve não apenas o relacionamento com a base aliada na Assembleia Legislativa, mas também a construção de consensos e cooperação com os municípios e o governo federal. O Estado atua como ente intermediador na descentralização de políticas nacionais e na coordenação de consórcios públicos intermunicipais para a prestação de serviços regionais de saúde, saneamento e destinação de resíduos sólidos. A coordenação federativa visa mitigar assimetrias regionais e otimizar investimentos em infraestrutura.

A condução dessas relações exige a celebração formal de convênios, acordos de cooperação técnica e consórcios públicos amparados por legislação específica. Falhar no acompanhamento da execução dos convênios municipais ou estaduais gera a suspensão de repasses e a obrigatoriedade de devolução de recursos aos cofres públicos. É prática recomendada a criação de instâncias regionais de governança federativa, a padronização das minutas de instrumentos contratuais e a capacitação contínua dos gestores municipais para garantir a execução eficiente e regular dos recursos pactuados.

Aula 4.5: Acompanhamento de Emendas Parlamentares na Execução Orçamentária

As emendas parlamentares individuais, de bancada ou de comissão representam parcelas do orçamento estadual destinadas por indicação dos deputados estaduais para obras, equipamentos e serviços nos municípios e órgãos estaduais. Com a introdução do orçamento impositivo na maioria dos estados, a execução dessas emendas passou a ser obrigatória dentro dos percentuais definidos na Constituição Estadual, ressalvadas as hipóteses de impedimento de ordem técnica devidamente justificadas pelo Poder Executivo.

A operacionalização das emendas exige que os órgãos executores estaduais analisem tempestivamente a viabilidade técnica, jurídica e orçamentária das indicações feitas pelos parlamentares. A falta de padronização nos procedimentos administrativos e a demora na análise dos projetos geram acúmulo de impedimentos técnicos e geram atritos institucionais entre os poderes. Os órgãos estaduais devem instituir sistemas eletrônicos transparentes para o cadastramento, acompanhamento do fluxo de aprovação e execução das emendas parlamentares, estabelecendo prazos claros para saneamento de pendências operacionais pelas prefeituras ou entidades beneficiadas.

Módulo 5: Direito Administrativo Aplicado ao Estado

Aula 5.1: Atos Administrativos: Atributos, Elementos e Anulação

Os atos administrativos representam a manifestação unilateral de vontade do Estado no exercício de prerrogativas públicas. Para sua validade, o ato deve conter obrigatoriamente cinco elementos constitutivos: competência, forma, finalidade, motivo e objeto. O ato administrativo goza de atributos específicos como a presunção de legitimidade e veracidade, a imperatividade e a autoexecutoriedade em situações autorizadas por lei, os quais fundamentam a supremacia do interesse público sobre o privado na atuação governamental.

A desconformidade do ato com o ordenamento jurídico resulta no vício de legalidade, impondo à própria administração pública o dever de anulá-lo de ofício, em respeito ao princípio da autotutela, ou submetê-lo à apreciação do Poder Judiciário. A revogação, por sua vez, incide sobre atos válidos por critérios de conveniência e oportunidade. A edição de atos administrativos eivados de vício na motivação ou expedidos por autoridade incompetente é erro frequente que gera a nulidade retroativa dos efeitos produzidos e pode ensejar responsabilização do agente público. A boa prática exige a formalização instruída dos processos administrativos com a adequada demonstração dos fatos e fundamentos jurídicos.

Aula 5.2: Processo Administrativo Estadual e Garantias Constitucionais

O processo administrativo no âmbito estadual é o instrumento formal pelo qual a administração pública apura fatos, aplica sanções, concede direitos e profere decisões vinculantes. Regido por normas estaduais específicas ou, na sua ausência, por princípios gerais do direito público, o processo administrativo deve assegurar obrigatoriamente os direitos fundamentais

do contraditório, da ampla defesa, da motivação das decisões, da razoável duração do processo e do devido processo legal a todos os administrados e servidores.

O descumprimento de prazos para defesa, a ausência de notificação válida do interessado ou a prolação de decisões genéricas e não fundamentadas configuram nulidades insanáveis do procedimento administrativo. A tramitação irresponsável de processos disciplinares ou de responsabilização de fornecedores expõe o Estado à anulação judicial dos atos executados e ao pagamento de indenizações por danos materiais e morais. Recomenda-se a digitalização integral dos autos processuais, o estabelecimento de fluxos padronizados de tramitação e a capacitação contínua das comissões processantes para assegurar rigor instrucional e imparcialidade decisória.

Aula 5.3: Responsabilidade Civil do Estado no Âmbito Estadual

O Estado responde objetivamente pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, sob a modalidade do risco administrativo. Isso significa que a vítima não precisa comprovar a culpa ou dolo do servidor público para obter a indenização pelos prejuízos sofridos, bastando a demonstração da conduta administrativa, do dano efetivo e do nexo de causalidade entre ambos. A responsabilidade do Estado só é excluída ou abrandada em casos provados de culpa exclusiva da vítima, caso fortuito, força maior ou ato exclusivo de terceiro.

Após ressarcir o dano ao terceiro prejudicado, a administração pública estadual tem o dever legal de mover ação regressiva contra o agente público causador do dano, caso este tenha atuado com dolo ou culpa regressiva apurada em processo regular. O erro omissivo comum dos órgãos públicos é deixar de instaurar o procedimento administrativo regressivo obrigatório após condenações judiciais transitadas em julgado. A gestão eficiente pressupõe a notificação contínua da Procuradoria Geral do Estado sobre condenações fiscais e patrimoniais sofridas para fins de apuração de responsabilidade do servidor e adoção de medidas preventivas de mitigação de riscos operacionais.

Aula 5.4: Bens Públicos Estaduais e Formas de Alienação e Uso

Os bens públicos estaduais dividem-se em bens de uso comum do povo, como estradas e praças, bens de uso especial, destinados aos serviços administrativos e edifícios públicos, e bens dominicais, que constituem o patrimônio disponível do Estado. Os bens públicos caracterizam-se pela inalienabilidade relativa, imprescritibilidade, impenhorabilidade e impossibilidade de oneração real. O uso privativo de bens públicos por terceiros pode ocorrer mediante autorização, permissão ou concessão de uso, conforme o grau de precariedade e o interesse público envolvido.

A alienação de bens imóveis estaduais exige autorização legislativa prévia, avaliação de mercado atualizada e realização do devido procedimento licitatório, ressalvadas as hipóteses expressas de dispensa previstas na lei geral de licitações. A ocupação irregular de imóveis públicos e a ausência de inventário patrimonial atualizado geram perda de

patrimônio e responsabilização dos administradores pela omissão na guarda dos bens do Estado. Recomenda-se o cadastramento georreferenciado e centralizado do patrimônio imobiliário estadual e a destinação social ou econômica eficiente de ativos ociosos para reduzir custos de manutenção.

Aula 5.5: Parcerias Público-Privadas e Concessões no Setor Público Estadual

As concessões de serviços públicos e as Parcerias Público-Privadas representam instrumentos jurídicos indispensáveis para atração de investimentos privados na ampliação da infraestrutura e prestação de serviços estaduais. As concessões comuns transferem ao concessionário a execução do serviço mediante cobrança de tarifa dos usuários. Por sua vez, as parcerias público-privadas subdividem-se em patrocinadas, que envolvem tarifa cobrada do usuário suplementada por contraprestação pecuniária do Estado, e administrativas, nas quais a administração pública é a usuária direta ou indireta do serviço prestado.

A estruturação desses contratos de longa duração exige estudos minuciosos de viabilidade técnica, econômica, financeira e ambiental, além da clara matriz de alocação de riscos entre o poder concedente e o parceiro privado. A falha na definição de indicadores mensuráveis de desempenho ou a alocação indevida de riscos financeiros desproporcionais ao Estado resultam em reequilíbrios econômico-financeiros sucessivos e colapso na prestação dos serviços. A atuação governamental deve pautar-se pela criação de agências reguladoras

estaduais independentes e pelo fortalecimento das unidades centrais de parcerias para garantir a fiscalização rigorosa dos contratos celebrados.

Módulo 6: Licitações e Contratos na Lei 14.133 no Estado

Aula 6.1: Princípios e Modalidades de Licitação na Nova Lei

A Lei 14.133 estabeleceu o novo marco legal de licitações e contratos administrativos, consolidando modificações profundas nas compras públicas estaduais. O texto legal consagrou princípios como o do planejamento, da segregação de funções, da transparência, da eficácia e do desenvolvimento nacional sustentável. As modalidades licitatórias aplicáveis passaram a ser o pregão, a concorrência, o concurso, o leilão e o diálogo competitivo, extinguindo-se as modalidades de tomada de preços e convite do ordenamento jurídico vigente.

A correta escolha e condução da modalidade licitatória é condicionada pela natureza do objeto a ser contratado. O pregão permanece obrigatório para a aquisição de bens e serviços comuns, enquanto a concorrência destina-se a bens e serviços especiais e obras de engenharia. A utilização do diálogo competitivo atende às contratações de alta complexidade em que a administração precisa construir a solução técnica em conjunto com o mercado. O erro de utilizar dispensas indevidas de licitação ou aplicar modalidades inadequadas resulta na nulidade do certame e responsabilização dos agentes de contratação. A boa prática determina a

regulamentação uniforme da lei no âmbito estadual por meio de decretos organizadores.

Aula 6.2: Fase Preparatória e Estudos Técnicos Preliminares

A fase preparatória da licitação foi substancialmente valorizada na Lei 14.133, transformando o planejamento no eixo central da contratação pública. O Estudo Técnico Preliminar tornou-se o documento obrigatório incumbido de caracterizar a necessidade pública, avaliar as alternativas disponíveis no mercado e demonstrar a viabilidade técnica e econômica da solução escolhida. Apenas após a conclusão do estudo realiza-se a elaboração do termo de referência, anteprojeto ou projeto básico necessários para a abertura do edital.

A condução inadequada da fase interna da licitação é a principal causa do fracasso de certames públicos, resultando na aquisição de produtos obsoletos, superfaturamento ou deserto de licitantes. O preenchimento meramente formal e pro forma do Estudo Técnico Preliminar sem pesquisa de preços idônea ou avaliação de riscos constitui falha grave de gestão. As diretrizes modernas de compras estaduais exigem o uso de bancos de preços públicos consolidados, a padronização de minutas de termos de referência e a capacitação obrigatória das equipes encarregadas da elaboração dos estudos preparatórios.

Aula 6.3: Dispensa e Inexigibilidade de Licitação no Âmbito Estadual

A contratação direta ocorre de forma excepcional quando a licitação for dispensável, nos casos taxativos de limites de valor ou situações de emergência definidos pela norma legal, dispensável, conforme alíneas autorizadoras da lei, ou inexigível, caracterizada pela inviabilidade de competição devido à singularidade do serviço, notória especialização do fornecedor ou exclusividade de fornecimento. O processo de contratação direta demanda rigor formal idêntico à licitação ordinária no tocante à justificativa do preço e escolha do contratado.

O enquadramento indevido de serviços ordinários como de notória especialização para inexigibilidade ou o fracionamento ilícito de despesas para burlar os limites da dispensa por valor constituem graves ilícitos administrativos e criminais. O estado não pode utilizar contratações emergenciais para suprir a falta de planejamento crônico de suas secretarias. Recomenda-se a obrigatoriedade de emissão de parecer jurídico prévio em todas as contratações diretas e a publicação transparente dos atos de ratificação no portal nacional de contratações públicas para controle social.

Aula 6.4: Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos Estaduais

A execução do contrato administrativo deve ser acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais do contrato, representantes da administração especialmente designados para essa função, permitida a contratação de terceiros para assisti-los. A Lei 14.133 exige a segregação clara entre a função de gestão contratual, voltada para aspectos administrativos, e a função de fiscalização técnica, setorial e

administrativa, direcionada para a medição da entrega do objeto e cumprimento das obrigações trabalhistas pelo contratado.

A ausência de fiscalização efetiva e o ateste de notas fiscais relativas a serviços não executados ou fornecimentos defeituosos configuram condutas danosas ao erário que sujeitam os fiscais e ordenadores de despesas à reparação de prejuízos e sanções disciplinares. Outro erro comum é a falta de retenção de pagamentos em virtude de inadimplência fiscal e trabalhista da empresa contratada. A prática eficiente impõe a elaboração de manuais estaduais de fiscalização de contratos, a instituição do livro de ocorrências digital e o treinamento dos servidores incumbidos do acompanhamento operacional das avenças.

Aula 6.5: Sanções Administrativas e Controle de Contratações

O descumprimento total ou parcial das obrigações assumidas nos contratos administrativos ou a prática de atos ilícitos no decorrer da licitação sujeita o contratado ou licitante à aplicação de sanções pelo Estado. A lei prevê as penalidades de advertência, multa compensatória ou moratória, impedimento de licitar e contratar com o ente federativo e declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a administração pública de todos os entes da Federação.

A aplicação de sanções administrativas exige a instauração prévia de processo administrativo responsabilizador, garantidos o contraditório e a

ampla defesa no prazo legal. A omissão da autoridade estadual em punir fornecedores inadimplentes gera sentimento de impunidade e incentiva o comportamento oportunista em futuros certames públicos. As boas práticas de gestão de fornecedores recomendam o registro obrigatório das sanções aplicadas nos cadastros estaduais e nacionais de empresas inidôneas e suspensas, impedindo que empresas sancionadas continuem celebrando contratos com o poder público.

Módulo 7: Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público Estadual

Aula 7.1: Regimes Jurídicos dos Servidores Públicos Estaduais

Os servidores públicos estaduais submetem-se prioritariamente ao regime estatutário, estabelecido em lei própria do estado que fixa os direitos, deveres, garantias e o regime disciplinar da categoria. Além dos servidores estatutários detentores de cargos efetivos e em comissão, a estrutura funcional pode contar com empregados públicos regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho em fundações e estatais, e contratados por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, mediante lei autorizadora específica.

O domínio sobre as regras do regime estatutário é fundamental para a correta concessão de benefícios, licenças, progressões na carreira e apuração de faltas funcionais. O vício recorrente de renovar

sucessivamente contratos temporários de trabalho para cobrir vagas estruturais da administração viola a exigência constitucional do concurso público e enseja a nulidade dos vínculos com responsabilização do gestor. A boa prática exige a manutenção do dimensionamento atualizado do quadro de pessoal e a realização regular de concursos públicos para o provimento de vagas permanentes das carreiras de estado.

Aula 7.2: Concurso Público, Provimento, Vacância e Carreiras

O acesso aos cargos públicos efetivos depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego. O provimento inicial realiza-se por meio da nomeação, seguida da posse e do exercício das funções. A vacância ocorre por exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria ou posse em outro cargo inacumulável. O desenvolvimento funcional do servidor no âmbito da carreira deve pautar-se por critérios objetivos de mérito e tempo de serviço.

A gestão do concurso público requer rigoroso cumprimento dos prazos de validade estabelecidos no edital e obediência estrita à ordem de classificação para nomeação dos candidatos aprovados dentro do número de vagas oferecidas. A realização de contratações precárias quando existem candidatos aprovados em concurso público válido é erro grave que gera judicialização e condenações ao Estado. As melhores práticas na gestão de carreiras envolvem a estruturação de Planos de Cargos, Carreiras e Salários alinhados com o mercado, integrando avaliação de

desempenho periódica vinculada ao desenvolvimento profissional do servidor.

Aula 7.3: Avaliação de Desempenho e Política de Remuneração

A avaliação periódica de desempenho constitui instrumento constitucional voltado para a melhoria da qualidade do serviço público, servindo como requisito para a aquisição da estabilidade após o estágio probatório e para a perda do cargo na hipótese de insuficiência de desempenho, mediante procedimento que assegure a ampla defesa. As políticas remuneratórias estaduais estruturam-se por meio de vencimento básico acrescido de vantagens pecuniárias permanentes ou temporárias, ou pela modalidade de subsídio fixado em parcela única para carreiras específicas.

A aplicação meramente burocrática dos processos de avaliação de desempenho, marcada pela atribuição generalizada de notas máximas sem critérios avaliativos reais, anula a utilidade do instituto e desmotiva o quadro funcional. Outro problema recorrente é o crescimento descontrolado de penduricalhos e gratificações sem contraprestação laboral efetiva, comprometendo a folha de pagamento do estado. Recomenda-se a implementação de sistemas objetivos de avaliação baseados na gestão por competências e metas operacionais, associando a evolução na carreira ao desempenho real demonstrado na prestação do serviço ao cidadão.

Aula 7.4: Processo Administrativo Disciplinar e Ética Pública

A apuração de infrações funcionais praticadas por servidores públicos estaduais realiza-se obrigatoriamente mediante Sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar, conduzidos por comissão estável e imparcial. A legislação estatutária define as penalidades aplicáveis, que variam desde a advertência e suspensão até a demissão do cargo público e cassação de aposentadoria nas infrações mais graves. A ética pública traduz-se no cumprimento dos deveres de lealdade, probidade, assiduidade e urbanidade no exercício das funções estatais.

A condução indevida do processo disciplinar, marcada pelo cerceamento de defesa, parcialidade dos membros da comissão ou descumprimento dos prazos prescricionais legais, resulta na invalidação de demissões pelo Poder Judiciário e na obrigação do Estado de pagar remunerações retroativas. O gestor público não pode utilizar o processo disciplinar como instrumento de perseguição política ou retaliação. A boa gestão requer a criação de Corregedorias Gerais independentes, a elaboração de Códigos de Ética claros no âmbito de cada secretaria e o provimento de treinamento específico aos membros das comissões disciplinares.

Aula 7.5: Previdência do Servidor Público Estadual e Reformas

O Regime Próprio de Previdência Social dos servidores públicos estaduais passa por contínuas reformas estruturais para garantir o equilíbrio financeiro e atuarial perante o envelhecimento da população e a expansão dos déficits previdenciários. As alterações constitucionais e

infraconstitucionais introduziram novas regras de transição, idade mínima, tempo de contribuição, alíquotas progressivas e a implantação obrigatória do Regime de Previdência Complementar para os novos servidores estaduais que recebem acima do teto do regime geral.

A gestão do Regime Próprio de Previdência exige avaliações atuariais anuais rigorosas, segregação de massas e administração transparente dos fundos previdenciários para evitar a utilização indevida de recursos garantidores no custeio de despesas correntes do Estado. A falha no equacionamento do déficit previdenciário consome parcelas crescentes da receita própria estadual, inviabilizando investimentos em saúde, educação e infraestrutura. A conduta adequada exige a modernização da gestão dos RPPS por meio de institutos previdenciários dotados de governança corporativa, auditoria permanente da folha de inativos e correta aplicação dos ativos financeiros no mercado.

Módulo 8: Formulação, Gestão e Avaliação de Políticas Públicas

Aula 8.1: O Ciclo das Políticas Públicas e a Definição de Agenda

O ciclo das políticas públicas é um modelo conceitual e operacional que divide o processo de intervenção estatal em fases encadeadas: identificação do problema e formação da agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação e avaliação dos resultados. A formação da agenda representa o momento crítico em que

determinados problemas sociais ganham relevância e passam a demandar prioridade de atuação do Governo Estadual, superando outros temas concorrentes na atenção pública.

A inclusão de temas na agenda governamental é influenciada por indicadores sociais, crises conjunturais, pressão da mídia, demandas da sociedade civil e compromissos do plano de governo. Um erro frequente de governança é formular políticas públicas baseadas na intuição do gestor ou na importação acrítica de modelos externos sem diagnóstico prévio das necessidades locais. A boa prática requer o uso de metodologias de análise de dados, a consulta ativa aos atingidos pelos problemas e a análise prévia da capacidade institucional e financeira do Estado para responder adequadamente às demandas selecionadas.

Aula 8.2: Métodos de Formulação e Desenho de Programas Estaduais

A formulação de programas estaduais compreende a elaboração de alternativas viáveis de intervenção, a definição de objetivos claros, a especificação das metas e o delineamento da arquitetura operacional para a entrega dos serviços ou infraestruturas públicos. O desenho da política pública deve explicitar a teoria da mudança subjacente ao programa, demonstrando como as insumos e atividades propostos levarão aos produtos e aos impactos sociais desejados no território estadual.

A formulação deficiente de um programa manifesta-se no estabelecimento de objetivos ambíguos, falhas na identificação dos beneficiários elegíveis e ausência de previsão dos custos operacionais de manutenção ao longo do tempo. O planejamento que desconsidera as disparidades regionais do estado resulta na oferta ineficaz de serviços em áreas periféricas ou de difícil acesso. Recomenda-se a estruturação do documento do programa por meio da matriz lógica, a realização de testes-piloto prévios à expansão do programa e o envolvimento das equipes de ponta que atuarão na execução direta das ações.

Aula 8.3: Implementação e Monitoramento de Projetos Públicos

A implementação consiste na execução prática das diretrizes formuladas na política pública, envolvendo a mobilização de recursos materiais, humanos e financeiros, a articulação burocrática e a prestação direta de serviços aos cidadãos. O monitoramento é o processo contínuo de coleta e análise de dados sobre a execução das atividades do projeto, permitindo identificar desvios em relação ao planejado e realizar correções operacionais tempestivas durante a execução da política.

A principal causa de falha na implementação de projetos governamentais é a falta de alinhamento entre as diretrizes das secretarias estaduais e a capacidade operacional dos órgãos de execução na ponta, fenômeno conhecido como déficit de implementação. O acompanhamento baseado unicamente na execução orçamentária é incapaz de demonstrar o progresso real das metas físicas. A prática profissional recomendada exige o uso de salas de situação corporativas, a definição de painéis de

indicadores operacionais atualizados periodicamente e o estabelecimento de rotinas rígidas de pactuação e acompanhamento de resultados com os gerentes de projeto.

Aula 8.4: Avaliação de Impacto e Metodologias de Análise de Resultados

A avaliação de políticas públicas busca mensurar os resultados e impactos gerados pela ação estatal na vida dos cidadãos e no desenvolvimento do estado. A avaliação pode ser de processo, focada no funcionamento interno do programa, ou de impacto, destinada a mensurar a relação de causalidade entre a política pública e as mudanças observadas nas variáveis socioeconômicas de interesse. A análise utiliza metodologias quantitativas e qualitativas rigorosas, como grupos de controle, estudos longitudinais e pesquisas de satisfação dos usuários.

Avaliar políticas públicas é indispensável para fundamentar decisões sobre a continuidade, ampliação ou extinção de programas estaduais, garantindo a alocação eficiente dos escassos recursos do erário. O vício da gestão de ignorar a fase de avaliação leva à perpetuação de programas ineficazes e ao desperdício contínuo de orçamento público por razões puramente corporativas ou de conveniência política. As melhores práticas internacionais exigem que a avaliação seja planejada desde o desenho inicial do programa e que seus relatórios sejam divulgados publicamente, alimentando a transparência e o aprendizado institucional.

Aula 8.5: Articulação Intersectorial e Redes de Governança

Os desafios sociais contemporâneos enfrentados pelos estados, como a redução da violência, a promoção do desenvolvimento sustentável e o combate à extrema pobreza, possuem natureza multidimensional que supera as fronteiras regimentais de uma única secretaria de estado. A articulação intersectorial traduz-se na integração deliberada de conhecimentos, recursos e ações de múltiplos órgãos e níveis de governo para alcançar resultados conjuntos em problemas complexos.

A atuação isolada e estanque dos órgãos públicos em silos burocráticos gera duplicidade de esforços, contradição de diretrizes e ineficiência do gasto público estadual. Construir redes de governança funcional requer a liderança do centro do governo, a pactuação de objetivos compartilhados e o alinhamento dos fluxos de informação entre as secretarias participantes. A governança colaborativa deve englobar conselhos estaduais, organizações da sociedade civil e o setor privado para potencializar os resultados territoriais e garantir a sustentabilidade de longo prazo das intervenções estaduais.

Módulo 9: Governança, Integridade e Compliance no Estado

Aula 9.1: Conceitos de Governança Pública no Âmbito Estadual

A governança pública refere-se ao conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar

a gestão dos entes estaduais, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Diferenciando-se da gestão operacional em si, a governança ocupa-se do direcionamento estratégico do Estado, da capacidade de resposta às demandas da população e do alinhamento ético e funcional das organizações públicas estaduais.

A implementação da governança no âmbito estadual fundamenta-se nos princípios da capacidade de resposta, integridade, transparência, prestação de contas e equidade. O erro de limitar a governança à mera criação de comitês no papel, sem poderes efetivos de deliberação ou diretrizes estratégicas vinculantes, fragiliza as instâncias de tomada de decisão. As boas práticas determinam a edição de Decretos Estaduais de Governança, a criação de Comitês Regionais de Integridade e a obrigatoriedade do alinhamento estratégico de todos os órgãos da administração direta e indireta às metas globais do governo.

Aula 9.2: Gestão de Riscos e Controles Internos na Administração

A gestão de riscos no setor público estadual compreende a identificação, avaliação, tratamento e monitoramento contínuo dos eventos incertos que podem impactar negativamente o atingimento dos objetivos institucionais dos órgãos públicos. Estruturada com base no modelo das três linhas de defesa, a arquitetura de controles internos atribui à gestão operacional a primeira linha, às unidades de gestão de riscos e integridade a segunda linha, e à auditoria interna governamental a terceira linha de atuação.

Atuar de forma reativa, lidando com crises e ilícitos somente após sua ocorrência, representa falha grave de controle que compromete os recursos estaduais e a imagem da instituição pública. A ausência de mapeamento dos riscos de corrupção, fraudes em licitações e falhas operacionais expõe o Estado a prejuízos sistemáticos. A conduta correta impõe a elaboração da política corporativa de gestão de riscos, a construção de matrizes e mapas de riscos por processo de trabalho nas secretarias e a implementação de planos de ação para mitigação das fragilidades operacionais detectadas.

Aula 9.3: Programas de Integridade e Compliance no Setor Público

Os Programas de Integridade no ambiente estadual consistem no conjunto estruturado de medidas institucionais voltadas para a prevenção, detecção, punição e remediar de fraudes, atos de corrupção, desvios éticos e nepotismo nos órgãos estaduais. O compliance público assegura o cumprimento irrestrito das leis, regulamentos e normas internas, promovendo uma cultura organizacional baseada na ética, transparência e responsabilidade no uso dos recursos públicos estaduais.

A eficácia do programa de integridade depende do comprometimento expresso da alta administração, da instituição de canais de denúncia protegidos contra retaliações, do treinamento contínuo de servidores e do monitoramento das áreas com maior vulnerabilidade a ilícitos. O erro comum de implementar programas formais sem substância, conhecidos

como compliance de fachada, frustra as expectativas sociais e acarreta a responsabilização dos dirigentes. Recomenda-se a adoção de planos de integridade específicos por secretaria, a verificação prévia de integridade na nomeação para cargos em comissão e a apuração rigorosa de todas as denúncias recebidas.

Aula 9.4: Transparência Ativa, Passiva e a Lei de Acesso à Informação

A transparência é o dever do estado de disponibilizar dados e informações sob sua guarda à sociedade. A transparência ativa refere-se à divulgação proativa de informações de interesse público nos portais oficiais na internet, independentemente de solicitações, tais como dados orçamentários, licitações, folha de pagamento e contratos. A transparência passiva, por seu turno, relaciona-se com o atendimento a pedidos específicos de informação formulados pelos cidadãos com amparo na Lei de Acesso à Informação.

O não cumprimento dos prazos legais para resposta a pedidos de acesso à informação ou a imposição injustificada de sigilo a documentos públicos violam a legislação federal e a Constituição, configurando improbidade administrativa. O fornecimento de dados em formatos proprietários ou de difícil navegação compromete o controle social e a utilidade da transparência passiva. Recomenda-se a padronização dos portais de transparência de todas as secretarias estaduais, a publicação de dados abertos e pesquisáveis e o estabelecimento de fluxos claros para resposta rápida e fundamentada às demandas formuladas pelo público.

Aula 9.5: Proteção de Dados Pessoais na Gestão Pública Estadual

A implementação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais no setor público estadual impõe regras para o tratamento de dados de cidadãos e servidores coletados em cadastros governamentais de saúde, educação, tributação e segurança pública. O tratamento de dados pessoais pela administração pública deve ater-se estritamente à persecução do interesse público e ao cumprimento de suas atribuições legais, observando os princípios do consentimento quando exigível, da finalidade, da adequação e da segurança da informação.

A ausência de medidas de segurança cibernética e a exposição indesejada ou vazamento de dados pessoais armazenados nos bancos de dados estaduais sujeitam o ente público e os agentes faltosos às sanções administrativas impostas pela Autoridade Nacional e ao dever de indenizar os titulares dos dados pelos prejuízos causados. O gestor estadual não pode compartilhar dados pessoais de cidadãos com entidades privadas sem amparo legal específico. É fundamental nomear o Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais, mapear os inventários de dados existentes nos órgãos e aplicar políticas corporativas rigorosas de segurança cibernética.

Módulo 10: Controle Interno, Externo e Combate à Corrupção

Aula 10.1: O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Estadual

O Sistema de Controle Interno do Poder Executivo estadual é exercido de forma integrada pelas controladorias e auditorias gerais dos estados, atuando na avaliação do cumprimento das metas do Plano Plurianual, na verificação da execução dos orçamentos estaduais, na fiscalização do uso do dinheiro público e no apoio ao controle externo no exercício de sua missão institucional. O controle interno exerce atribuições preventivas, concomitantes e a posteriori sobre a gestão financeira, orçamentária e patrimonial dos órgãos públicos.

A atuação do controle interno moderno ultrapassa a apuração de irregularidades para atuar como consultor estratégico da alta gestão na melhoria dos processos governamentais. A subordinação hierárquica indevida ou a falta de autonomia funcional das unidades de controle interno compromete a isenção de seus pareceres e auditorias. A boa prática e a técnica profissional recomendam a estruturação de controladorias gerais dotadas de servidores concursados de carreiras específicas, a instituição da auditoria baseada em riscos e a ampla utilização de cruzamento computacional de bases de dados para identificação de desvios e sobrepreço de forma concomitante às contratações.

Aula 10.2: O Tribunal de Contas do Estado e o Controle Externo

O Tribunal de Contas do Estado é o órgão constitucional responsável por auxiliar a Assembleia Legislativa no exercício do controle externo sobre a

gestão pública estadual e municipal, quando for o caso. O Tribunal julga as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos, aprecia a legalidade das concessões de aposentadorias e nomeações de pessoal, e realiza auditorias operacionais, financeiras e patrimoniais nos órgãos estaduais de todos os Poderes.

As decisões do Tribunal de Contas das quais resulte imputação de débito ou multa possuem eficácia de título executivo extrajudicial, sujeitando os gestores à obrigação de ressarcir o erário estadual. O desconhecimento das súmulas, jurisprudência e instruções normativas expedidas pelo Tribunal de Contas conduz os gestores à prática recorrente de falhas formais e materiais na instrução de editais e prestação de contas. A conduta correta do gestor estadual exige a criação de unidades internas de atendimento às demandas do órgão de controle externo e o acompanhamento rigoroso dos prazos legais para prestação de contas e cumprimento de determinações e recomendações formuladas pelos conselheiros.

Aula 10.3: O Papel do Ministério Público Estadual na Defesa do Erário

O Ministério Público Estadual atua de forma autônoma e independente na defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Na tutela do patrimônio público, o Ministério Público dispõe do Inquérito Civil como instrumento investigatório prévio para apurar a ocorrência de ilícitos administrativos, podendo expedir recomendações aos gestores públicos, celebrar Termos de Ajustamento

de Conduta para sanear irregularidades ou ajuizar Ações Cíveis Públicas e Ações de Improbidade Administrativa perante o Poder Judiciário.

A instauração de investigações pelo Ministério Público exige da gestão pública postura transparente, colaborativa e pronta instrução de dados e documentos solicitados pelos promotores de justiça. O enfrentamento descabido de recomendações ministeriais fundamentadas na lei eleva o risco de responsabilização pessoal do gestor público por dolo ou culpa grave. É prática recomendada a celebração de termos de ajustamento de conduta quando detectadas falhas estruturais sanáveis em serviços estaduais, além do estabelecimento de canais diretos de comunicação e cooperação institucional com as promotorias especializadas na defesa do patrimônio público.

Aula 10.4: Lei de Improbidade Administrativa e Responsabilização de Gestores

A Lei de Improbidade Administrativa sanciona os condutas praticadas por agentes públicos ou terceiros que importem em enriquecimento ilícito, causa de prejuízo ao erário ou violação dos princípios que regem a administração pública. Com as alterações introduzidas pela legislação nacional, exige-se a demonstração do dolo específico do agente público para a caracterização do ato de improbidade administrativa em todas as suas modalidades, afastando a responsabilização com base em simples culpa ou inabilidade técnica do gestor.

A incidência em atos de improbidade acarreta sanções gravíssimas, como a perda da função pública, a suspensão dos direitos políticos, o pagamento de multa civil proporcional e a proibição de contratar com o poder público ou dele receber benefícios fiscais. O erro de assinar documentos contratuais ou ordenações de despesa de forma negligente, sem atentar para pareceres contrários dos órgãos jurídicos ou de controle, pode ser caracterizado como ato doloso e expor o administrador a punições severas. A boa prática requer o cumprimento irrestrito das orientações técnicas jurídicas da Procuradoria Geral do Estado e o estrito acompanhamento dos parâmetros legais antes da tomada de qualquer decisão de impacto financeiro ou contratual.

Aula 10.5: Auditoria Operacional, de Conformidade e de Desempenho

A auditoria no setor público estadual evoluiu da verificação estrita de conformidade legal para a avaliação operacional do desempenho da gestão pública. A auditoria de conformidade examina se os atos e processos cumpriram os requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Por sua vez, a auditoria operacional e de desempenho avalia as ações, programas e entidades públicas quanto aos aspectos da economia, eficiência, eficácia e efetividade, examinando se os resultados pretendidos pelo Estado foram alcançados com o menor custo e o maior impacto positivo possível para a população.

A submissão do órgão estadual às auditorias exige transparência e cooperação ativa dos servidores locais com as equipes de auditoria. Tratar o processo de auditoria como um mero acerto de contas punitivo frustra a

oportunidade de identificar falhas nos fluxos de trabalho e aprimorar a entrega de serviços. A gestão profissional utiliza os relatórios de auditoria operacional para revisar processos operacionais internos, sanar deficiências estruturais identificadas e redirecionar estratégias de implementação de políticas públicas, alinhando a administração estadual às melhores métricas de eficiência no gasto público.

Módulo 11: Finanças Públicas, Arrecadação e Isenções Fiscais

Aula 11.1: Estrutura Tributária Estadual e Receitas Próprias

A autonomia financeira do estado assenta-se no exercício pleno da sua competência tributária para a instituição, arrecadação e fiscalização de seus impostos, taxas e contribuições de melhoria. Os tributos estaduais compreendem o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação, o Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores e o Imposto sobre Transmissão Causa Mortis e Doação de Quaisquer Bens ou Direitos, além das taxas decorrentes do poder de polícia e da prestação de serviços públicos específicos e divisíveis.

O ICMS constitui a principal fonte de arrecadação de receita própria da grande maioria dos estados brasileiros, tornando sua gestão altamente estratégica para o financiamento das políticas governamentais. A

volatilidade econômica e a evasão fiscal impactam diretamente o fluxo de arrecadação das receitas próprias estaduais. O erro de depender exclusivamente de receitas de transferências ou falhar na modernização da administração tributária enfraquece a soberania financeira do estado. As condutas recomendadas incluem o investimento na digitalização do fisco estadual, o combate à sonegação por meio da inteligência fiscal e o uso de inteligência artificial na fiscalização de contribuintes de grande porte.

Aula 11.2: Guerra Fiscal, Benefícios Fiscais e a Lei Complementar 160

A concessão desenfreada e unilateral de isenções, reduções de base de cálculo, créditos presumidos e anistias relativas ao ICMS por entes estaduais para atração de investimentos industriais gerou o fenômeno conhecido como Guerra Fiscal. O Supremo Tribunal Federal pacificou a matéria ao exigir a aprovação prévia em convênio do Conselho Nacional de Política Fazendária para a validação de qualquer benefício relativo ao imposto estadual, resultando na edição da Lei Complementar 160 para remissão e convalidação dos incentivos concedidos à margem da norma constitucional.

A concessão irregular de benefícios fiscais sem a necessária fundamentação em convênio do CONFAZ e sem o demonstrativo de impacto orçamentário exigido pela legislação de responsabilidade fiscal gera a nulidade do ato e a obrigação de devolução dos recursos pelos beneficiários, além da responsabilização do governante. A renúncia de receita estadual não pode ser gerida de forma obscura ou casuística. As

boas práticas fazendárias impõem a transparência absoluta da lista de empresas beneficiadas por isenções, a avaliação periódica contraprestacional de empregos gerados pelos incentivos e a rigorosa observância das normas nacionais unificadas do imposto estadual.

Aula 11.3: Dívida Ativa, Cobrança e Contencioso Tributário Estadual

A Dívida Ativa do Estado compreende o conjunto de créditos tributários e não tributários líquidos e certos regularmente inscritos pela Procuradoria Geral do Estado após o esgotamento das vias administrativas de cobrança ou pelo transcurso dos prazos de pagamento sem quitação pelo devedor. A cobrança do crédito público estadual realiza-se no âmbito administrativo por meio de protesto extrajudicial de certidões, inscrição nos cadastros de inadimplentes e transação tributária, ou no âmbito judicial mediante a propositura de Ações de Execução Fiscal.

O acúmulo desmedido de estoques de dívida ativa de difícil recuperação compromete o balanço patrimonial do estado e consome recursos expressivos na manutenção de execuções fiscais antieconômicas do Poder Judiciário. O erro de focar os esforços de cobrança exclusivamente na via judicial tradicional acarreta baixíssimas taxas de efetividade na arrecadação dos créditos estaduais. A gestão tributária moderna recomenda a implementação da transação tributária de créditos estaduais, a utilização prioritária da cobrança administrativa, o protesto de certidões de dívida ativa e a securitização ou dação em pagamento de bens imóveis para saneamento do ativo do estado.

Aula 11.4: Repasses Constitucionais a Municípios e Fundo de Participação

Os estados exercem o papel de arrecadadores e repassadores de parcelas expressivas de tributos constitucionais destinados aos seus municípios. Do total arrecadado a título de ICMS, vinte e cinco por cento pertencem aos municípios, assim como cinquenta por cento da arrecadação do IPVA dos veículos licenciados nos respectivos territórios municipais. Ademais, o estado recebe da União as parcelas do Fundo de Participação dos Estados e repassa aos municípios as parcelas devidas do imposto sobre produtos industrializados proporcionalmente às exportações.

A retenção indevida ou o atraso na transferência das parcelas de recursos tributários pertencentes aos municípios viola frontalmente a norma constitucional e enseja a intervenção federal no estado, além de caracterizar crime de responsabilidade do Governador do Estado. A apuração das cota-partes municipais do ICMS exige a definição transparente dos critérios do Valor Adicionado Adicional e de indicadores ambientais, educacionais e sociais previstos em lei estadual. A prática adequada requer a automação do repasse dos recursos financeiros no prazo legal e a disponibilização de relatórios públicos detalhados sobre o cálculo dos repasses municipais.

Aula 11.5: Modernização da Gestão Fiscal e Inteligência Tributária

A modernização da gestão fiscal no setor público estadual compreende a reorganização dos processos de trabalho, o investimento em tecnologia da informação e o uso intensivo de análise de dados massivos para aprimorar a arrecadação, o controle do gasto público e o atendimento aos contribuintes. A inteligência tributária envolve o cruzamento em tempo real de notas fiscais eletrônicas, documentos fiscais digitais e movimentações financeiras para prevenir a sonegação, identificar concorrência desleal e aperfeiçoar a política fiscal.

O uso de sistemas legados obsoletos e a falta de integração entre a Secretaria da Fazenda, Procuradoria Geral e secretarias setoriais resultam em perda de arrecadação e morosidade no julgamento de processos do contencioso administrativo fiscal. A ausência de simplificação das obrigações acessórias gera custos elevados de conformidade para o setor produtivo estadual. As práticas atuais de vanguarda indicam a adoção de postos digitais de atendimento ao contribuinte, o uso de inteligência artificial na seleção de alvos de fiscalização, a conformidade cooperativa e a transparência total nas regras tributárias do estado.

Módulo 12: Gestão de Infraestrutura, Obras e Patrimônio Estadual

Aula 12.1: Planejamento de Obras Públicas e Estudos Ambientais

O planejamento de obras públicas de infraestrutura estadual, como rodovias, hospitais, escolas e redes de saneamento, exige a condução

rigorosa da fase preliminar de viabilidade técnica, econômica, social e ambiental. O projeto deve nascer respaldado no planejamento estratégico do Plano Plurianual e contar com os Estudos de Impacto Ambiental e seus respectivos Relatórios quando a obra apresentar potencial de causar degradação ao meio ambiente, assegurando o licenciamento prévio antes da fase licitatória.

A licitação de obras e serviços de engenharia com base em Projetos Básicos incompletos, desatualizados ou eivados de erros técnicos é a principal causa de paralisações de obras, aditivos contratuais com estouro de custos e litígios judiciais entre o estado e as empreiteiras. A ausência de obtenção prévia das licenças ambientais cabíveis e de providências de desapropriação paralisa a execução das obras logo após a emissão da ordem de serviço. A prática eficiente impõe a utilização do sistema Building Information Modeling na elaboração de projetos, o mapeamento prévio de interferências urbanas e a conclusão integral das etapas de desapropriação e licenciamento antes da contratação das empresas executoras.

Aula 12.2: Modalidades de Execução de Obras e Aditivos Contratuais

A execução de obras públicas estaduais pode realizar-se por meio de empreitada por preço unitário, empreitada por preço global, contratação semi-integrada e contratação integrada, variando conforme o nível de detalhamento do projeto fornecido pelo Estado e a alocação dos riscos de engenharia. Os aditivos contratuais para alteração do valor ou prazo das obras estão submetidos a limites legais severos fixados na norma de

licitações, vedando a alteração injustificada do objeto contratado ou o desequilíbrio da equação econômico-financeira inicial.

A celebração abusiva de aditivos quantitativos e qualitativos de obras públicas, com a alteração substancial das especificações do projeto para introduzir itens de valor superior, é prática irregular grave conhecida como jogo de planilhas. A concessão de prorrogações injustificadas de prazos de execução estende a entrega de equipamentos públicos essenciais à sociedade e encarece os custos da fiscalização. Recomenda-se a rígida limitação do uso de aditivos à demonstração incontestável de fatos supervenientes imprevisíveis, a utilização de tabelas públicas de custos de referência regionais e a punição severa de atrasos injustificados causados pelas contratadas.

Aula 12.3: Gestão e Manutenção do Patrimônio Imobiliário Estadual

O patrimônio imobiliário estadual abrange milhares de terrenos, prédios administrativos, escolas, postos de saúde e áreas de preservação distribuídos por todo o território do estado. A gestão eficaz desse acervo exige a manutenção centralizada de um cadastro imobiliário georreferenciado e atualizado, a regularização fundiária dos imóveis ocupados pelos órgãos estaduais e a implementação de políticas preventivas e corretivas de manutenção predial para preservar o valor dos ativos públicos e garantir a segurança dos usuários.

A ausência de gestão sobre o patrimônio imobiliário resulta no abandono de prédios públicos, na invasão irregular de terrenos estaduais, na deterioração acelerada de edificações e no pagamento desnecessário de aluguéis de imóveis privados para abrigar reparções estaduais por falta de reforma das sedes próprias. As condutas recomendadas orientam a realização de inventários patrimoniais periódicos, a alienação ou concessão de imóveis sem uso administrativo, a implementação de planos de manutenção predial preventiva terceirizada e a utilização de edifícios corporativos compartilhados por múltiplas secretarias para otimizar os custos operacionais do estado.

Aula 12.4: Logística Pública e Gestão de Frota e Suprimentos

A logística pública estadual compreende a gestão dos fluxos de suprimentos, materiais e frotas de veículos necessários para o funcionamento contínuo dos serviços governamentais, abrangendo o transporte escolar, viaturas policiais, ambulâncias e veículos administrativos. A centralização de compras, a implantação de almoxarifados virtuais e o registro de preços consolidado representam estratégias operacionais que garantem ganhos de escala e redução dos custos de aquisição e armazenagem de insumos no âmbito do Poder Executivo.

A falta de controle sobre o consumo de combustível, a ausência de manutenção preventiva de frotas e o estoque excessivo de materiais de consumo com prazos de validade expirados nas dependências estaduais caracterizam desperdício crônico de recursos públicos. O uso indevido de

veículos oficiais para interesses particulares configura improbidade e descumprimento do princípio da impunidade. As diretrizes modernas de logística estadual indicam a implantação de frotas locadas com manutenção incluída, o monitoramento por telemetria dos veículos oficiais, a implementação do almoxarifado virtual com entrega sob demanda direta nos órgãos e a padronização das especificações dos suprimentos estaduais.

Aula 12.5: Sustentabilidade e Compras Públicas Verdes no Estado

A incorporação da sustentabilidade ambiental nas contratações e na gestão do patrimônio público estadual é uma exigência legal e um dever ético do gestor público. As compras públicas verdes envolvem a inclusão de critérios de sustentabilidade socioambiental nos editais de licitação, na seleção do objeto, nas especificações técnicas, nas exigências de habilitação e na fase de execução dos contratos, priorizando produtos recicláveis, eficiência energética, baixo consumo de água e destinação adequada de resíduos sólidos.

A negligência na adoção de critérios de sustentabilidade faz com que o Estado continue financiando processos produtivos poluentes ou adquirindo produtos que demandam custos elevados de manutenção e descarte ao longo do seu ciclo de vida. O erro de inserir exigências ambientais sem respaldo no mercado ou sem justificativa técnica pode frustrar a competitividade das licitações estaduais. A atuação eficiente requer a criação de catálogos estaduais de materiais sustentáveis, a certificação ambiental de prédios públicos e a exigência de planos de

logística sustentável em todos os órgãos da administração pública estadual.

Módulo 13: Inovação, Governo Digital e Tecnologias no Estado

Aula 13.1: Estratégia de Governo Digital e Transformação de Serviços

A transformação digital na administração estadual busca simplificar o acesso do cidadão aos serviços públicos, eliminar a burocracia do papel, integrar as bases de dados governamentais e ampliar a eficiência e transparência do atendimento prestado pelas secretarias. A Estratégia de Governo Digital fixa as diretrizes para a migração dos serviços públicos presenciais para plataformas digitais únicas, acessíveis por dispositivos móveis, garantindo a interoperabilidade entre os sistemas de informação dos diversos órgãos públicos estaduais.

A digitalização de processos deve vir acompanhada da reengenharia dos procedimentos administrativos, sob pena de resultar unicamente na informatização de burocracias ineficientes. A exclusão de cidadãos desprovidos de letramento digital ou sem acesso à internet é uma falha de inclusão que deve ser evitada mediante a manutenção de canais híbridos de atendimento. As melhores práticas orientam a centralização dos serviços no portal único de atendimento ao cidadão, a autenticação por meio da identidade digital unificada, a eliminação da exigência de

documentos já constantes de bases governamentais e o design de serviços focado na experiência do usuário.

Aula 13.2: Marco Legal da Inovação e Contratação de Soluções Tecnológicas

O Marco Legal da Inovação forneceu instrumentos jurídicos flexíveis para aproximar o setor público estadual de universidades, institutos de pesquisa e startups inovadoras. Ferramentas como o Contrato Público para Soluções Inovadoras autorizam a administração estadual a licitar a resolução de desafios tecnológicos sem definir previamente a solução técnica, permitindo a execução de testes e protótipos pagos antes da eventual contratação em escala da tecnologia desenvolvida.

A aplicação dos mecanismos do marco legal exige uma mudança de cultura na gestão pública, superando o receio tradicional dos órgãos de controle em relação a contratações que envolvem risco tecnológico. O erro de utilizar contratos tradicionais de escopo fechado para a aquisição de software e inovações disruptivas costuma levar ao fracasso dos projetos e à entrega de produtos ultrapassados. A atuação eficiente pressupõe a instituição de ambientes regulatórios experimentais, conhecidos como sandboxes regulatórios, a criação de laboratórios estaduais de inovação e a capacitação contínua das comissões de contratação em metodologias ágeis de gestão de tecnologia.

Aula 13.3: Uso de Inteligência Artificial e Ciência de Dados no Governo

A aplicação de técnicas de Inteligência Artificial e Ciência de Dados no setor público estadual potencializa a capacidade analítica e decisória do Estado em áreas estratégicas como saúde, segurança pública, fiscalização tributária e gestão orçamentária. O uso de algoritmos preditivos permite a alocação otimizada do policiamento Ostensivo, a identificação precoce de surtos epidemiológicos, o combate à evasão escolar mediante análise de frequência de alunos e o rastreamento automático de fraudes em processos de compras públicas.

A utilização da inteligência artificial pelo governo traz desafios éticos complexos relacionados ao viés algorítmico, à transparência decisória e ao respeito aos direitos fundamentais e à privacidade dos cidadãos. A adoção de decisões administrativas automatizadas sem a possibilidade de revisão humana ou sem a explicação compreensível dos critérios utilizados representa uma violação direta das garantias constitucionais e da Lei Geral de Proteção de Dados. A gestão pública responsável exige a aprovação de marcos éticos estaduais para uso da IA, a auditoria periódica dos algoritmos empregados e o acompanhamento técnico permanente dos resultados gerados pelos modelos automatizados.

Aula 13.4: Segurança da Informação e Gestão de Incidentes Cibernéticos

A infraestrutura tecnológica dos estados armazena sistemas operacionais críticos e bancos de dados altamente sensíveis de cidadãos e órgãos do governo, tornando-se alvo frequente de ataques cibernéticos, sequestro

de dados e tentativas de vazamento ilícito de informações. A segurança da informação no setor público abrange o conjunto de políticas, controles e procedimentos voltados para assegurar a confidencialidade, integridade, disponibilidade e autenticidade dos dados armazenados na administração pública estadual.

A negligência na atualização de sistemas operacionais, a falta de cópias de segurança atualizadas fora do ambiente de rede e a inexistência de políticas corporativas de senhas expõem o Estado à paralisia completa de serviços públicos essenciais em decorrência de ataques virtuais. A resposta improvisada e a falta de comunicação rápida durante um incidente grave comprometem a credibilidade das instituições. Recomenda-se a criação de Equipes de Prevenção e Tratamento de Incidentes Cibernéticos no estado, a obrigatoriedade do uso de criptografia nos bancos de dados estaduais e a realização regular de testes de intrusão e simulações de crise cibernética.

Aula 13.5: Inclusão Digital e Acessibilidade em Plataformas Públicas

A prestação digital de serviços públicos deve ser concebida sob o prisma da universalidade, garantindo que todas as pessoas, incluindo idosos, pessoas com deficiência, habitantes de zonas rurais e cidadãos de baixa renda, consigam acessar e usufruir autonomamente dos serviços oferecidos pelo Governo Estadual. A acessibilidade digital exige a adequação de sites, portais e aplicativos oficiais aos padrões e diretrizes internacionais de acessibilidade na web, viabilizando o uso por leitores de tela e interfaces simplificadas.

A criação de plataformas digitais complexas e inacessíveis descumprir o Estatuto da Pessoa com Deficiência e a legislação nacional, resultando na marginalização de expressiva parcela da sociedade do acesso a direitos básicos prestados pelo Estado. A substituição precipitada do atendimento presencial sem oferta de alternativas viáveis para populações vulneráveis agrava a desigualdade social no território estadual. A prática adequada requer a aplicação das diretrizes do Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico, o envolvimento de usuários com deficiência nos testes de usabilidade dos sistemas e a manutenção de pontos físicos de apoio digital nas regiões mais afastadas do estado.



Módulo 14: Políticas Estaduais Setoriais e Transversais

Aula 14.1: Gestão Regionalizada do Sistema Único de Saúde no Estado

A gestão da saúde pública no âmbito estadual exige a coordenação técnica e financeira das ações e serviços no âmbito do Sistema Único de Saúde, atuando de forma complementar aos municípios e garantindo a oferta de serviços de média e alta complexidade hospitalar e ambulatorial. A organização regionalizada da saúde estrutura-se por meio das Regiões de Saúde e das Comissões Intergestores Bipartites, nas quais estado e municípios pactuam o desenho das redes de atenção, o financiamento compartilhado e a regulação de leitos e exames especializados no território estadual.

A falta de planejamento regionalizado na alocação de equipamentos hospitalares e a ausência de sistemas integrados de regulação de vagas geram filas desnecessárias, superlotação nos grandes centros urbanos e vazios assistenciais nas regiões periféricas do estado. O repasse irregular do fundo estadual de saúde para os fundos municipais desestrutura o atendimento básico prestado pelas prefeituras. A gestão eficiente do SUS estadual requer a ampliação da telessaúde, a implementação da contratualização por metas de desempenho nos hospitais estaduais e a rigorosa pontualidade na transferência dos recursos financeiros aos municípios pactuados.

Aula 14.2: Segurança Pública e Gestão Integrada das Forças Policiais

A segurança pública é dever do Estado e direito de todos, sendo exercida no âmbito estadual precipuamente pela Polícia Civil, incumbida das funções de polícia judiciária e apuração de infrações penais, pela Polícia Militar, responsável pelo policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, e pelo Corpo de Bombeiros Militar, além da Polícia Penal na gestão dos estabelecimentos prisionais. A gestão integrada dessas corporações busca superar rivalidades históricas e atuar com base na inteligência policial unificada e na integração operacional nos territórios vulneráveis.

A formulação de políticas de segurança baseadas unicamente na reação ostensiva ou no encarceramento em massa, sem uso de inteligência e

prevenção primária da violência, tem se mostrado ineficaz para reduzir as taxas de crimes violentos letais intencionais nos estados. A falta de interoperabilidade entre as bases de dados e radiocomunicação das polícias civil e militar atrasa a resposta a ocorrências graves. As boas práticas no setor indicam a criação de áreas integradas de segurança pública com metas compartilhadas entre as forças policiais, o investimento em tecnologia de cercamento eletrônico e o fortalecimento do controle externo das atividades policiais promovido pelas corregedorias e ouvidorias estaduais.

Aula 14.3: Políticas Estaduais de Educação e Valorização do Magistério

A atuação do estado na área educacional foca prioritariamente no oferecimento do ensino médio, na oferta de educação profissionalizante e no suporte técnico e financeiro aos municípios no desenvolvimento do ensino fundamental e infantil. A gestão da rede estadual de ensino envolve o dimensionamento de vagas, o transporte escolar rural, a distribuição de merenda e material didático, além do cumprimento da meta do Plano Estadual de Educação e da aplicação dos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação.

A elevada evasão escolar no ensino médio, as disparidades de aprendizagem entre escolas urbanas e rurais e a infraestrutura precária de unidades de ensino constituem gargalos históricos da gestão educacional estadual. O desrespeito ao piso salarial nacional do magistério e a falta de plano de carreira atrativo geram greves recorrentes e desmotivação dos

docentes. A gestão profissional da educação estadual requer a implementação do ensino médio em tempo integral, a concessão de incentivos baseados na melhoria do Aprendizado dos alunos, a formação continuada do corpo docente e o uso de sistemas de busca ativa para resgatar jovens afastados da sala de aula.

Aula 14.4: Licenciamento Ambiental e Gestão de Recursos Hídricos

A gestão ambiental no nível estadual envolve o exercício do poder de polícia para o licenciamento e fiscalização de empreendimentos com potencial de impacto ambiental local ou regional, além do gerenciamento dos recursos hídricos nos rios de domínio estadual. O órgão estadual de meio ambiente e o Conselho Estadual de Meio Ambiente normatizam os procedimentos de licenciamento trifásico, compreendendo as licenças prévia, de instalação e de operação, bem como a aplicação de multas e sanções por infrações ambientais.

A morosidade excessiva na análise dos processos de licenciamento ambiental é entrave severo ao desenvolvimento econômico do estado, enquanto a flexibilização indevida das exigências técnicas gera riscos graves de desastres ecológicos e contaminação de mananciais hídricos. O descaso na gestão das bacias hidrográficas estaduais compromete a segurança hídrica das populações urbanas e da produção agrícola. A atuação modernizada exige a digitalização simplificada do licenciamento de atividades de baixo impacto, o fortalecimento dos comitês de bacias hidrográficas, o monitoramento por satélite do desmatamento ilegal e o

uso de compensações ambientais para financiar unidades de conservação estaduais.

Aula 14.5: Desenvolvimento Econômico, Atração de Investimentos e Turismo

A política estipulada de desenvolvimento econômico visa dinamizar a economia do estado, atrair novos investimentos privados, fomentar a inovação industrial e promover o turismo regional de forma sustentável. As agências estaduais de promoção de investimentos e os bancos de fomento atuam no fornecimento de inteligência de mercado, facilitação do ambiente de negócios por meio da desburocratização de cadastros e concessão de linhas de crédito subsidiadas para empreendedores e municípios.

A dependência exclusiva de incentivos fiscais tributários sem oferta de infraestrutura logística de escoamento, mão de obra qualificada e segurança jurídica atrai investimentos voláteis que deixam o estado assim que cessam os benefícios concedidos. A falta de promoção integrada do potencial turístico e cultural dos municípios estaduais limita o aproveitamento do setor na geração de empregos e renda. As melhores diretrizes estratégicas orientam o mapeamento dos vocacionais econômicos regionais e arranjos produtivos locais, o investimento em parques tecnológicos estaduais, a melhoria das rodovias por meio de concessões e a criação de marcas de destino turístico consolidadas nos mercados nacional e internacional.

Módulo 15: Parcerias com o Terceiro Setor e Organizações Sociais

Aula 15.1: Marco Regulatório do Terceiro Setor: Termos de Fomento e Colaboração

A celebração de parcerias entre a administração pública estadual e as Organizações da Sociedade Civil submete-se ao regramento geral estabelecido pelo Marco Regulatório do Terceiro Setor. A lei extinguiu o uso indiscriminado de convênios para entidades privadas sem fins lucrativos, instituindo os instrumentos formais do Termo de Fomento, para propostas apresentadas pelas próprias organizações, e do Termo de Colaboração, para projetos desenhados pelo Estado, ambos precedidos obrigatoriamente de chamamento público para seleção transparente dos parceiros.

A condução do chamamento público exige a publicação de edital claro que garanta a ampla competição entre as entidades, estipulando critérios objetivos de pontuação baseados na capacidade técnica e operacional das organizações da sociedade civil. O erro de formalizar parcerias sem a devida verificação da regularidade fiscal e da experiência prévia da entidade resulta na paralisação dos projetos e em desvios de recursos públicos. Recomenda-se a padronização das minutas dos editais e termos de parceria, a capacitação dos membros da comissão de seleção e o uso de plataformas eletrônicas estaduais para a gestão centralizada das parcerias celebradas.

Aula 15.2: Gestão de Organizações Sociais e Contratos de Gestão

A qualificação de entidades privadas sem fins lucrativos como Organizações Sociais permite ao Estado delegar a gestão de serviços públicos não exclusivos nas áreas de saúde, cultura, meio ambiente e pesquisa científica mediante a celebração de Contratos de Gestão. Esse modelo visa conferir maior flexibilidade operacional, agilidade nas compras e contratação de pessoal à gestão de equipamentos públicos estaduais, como hospitais de grande porte e museus, mantendo a propriedade do patrimônio sob domínio do Estado.

O Contrato de Gestão deve conter obrigatoriamente metas operacionais quantitativas e qualitativas claras, prazos de execução e indicadores precisos de desempenho para subsidiar o pagamento da contraprestação financeira pública. O vício recorrente de utilizar as Organizações Sociais como mera intermediação de mão de obra para burlar a regra do concurso público ou a lei de licitações desvirtua o instituto e expõe os gestores ao controle rigoroso dos tribunais de contas. A conduta correta impõe o fortalecimento das comissões de avaliação do contrato de gestão no âmbito das secretarias e a análise criteriosa das prestações de contas das despesas efetuadas pelas entidades parcerias.

Aula 15.3: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público e Termos de Parceria

As entidades privadas qualificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público vinculam-se à administração estadual por meio do Termo de Parceria para a execução de projetos voltados à assistência social, promoção da cultura, preservação ambiental e desenvolvimento econômico. O vínculo exige que a entidade comprove o cumprimento de requisitos rígidos de transparência governamental, prestação de contas, inexistência de fins lucrativos e auditoria externa de suas demonstrações financeiras.

A qualificação como OSCIP e a subsequente celebração do Termo de Parceria dependem de processo administrativo transparente conduzido pelo órgão estadual competente. A aprovação de planos de trabalho genéricos que não especificam os custos unitários das metas a serem atingidas compromete a fiscalização e faculta o superfaturamento das etapas operacionais. A boa prática requer que a comissão de avaliação acompanhe a execução física das metas no próprio local da prestação do serviço e exija a demonstração inequívoca do nexo causal entre as despesas realizadas pela entidade e as metas estabelecidas no instrumento de parceria.

Aula 15.4: Prestação de Contas, Transparência e Tomada de Contas Especial

A prestação de contas das parcerias celebradas com o terceiro setor é dever da entidade privada beneficiária e deve ser apreciada pela comissão de monitoramento e avaliação do órgão estadual repassador no prazo estabelecido na lei. O processo engloba o relatório de execução do objeto,

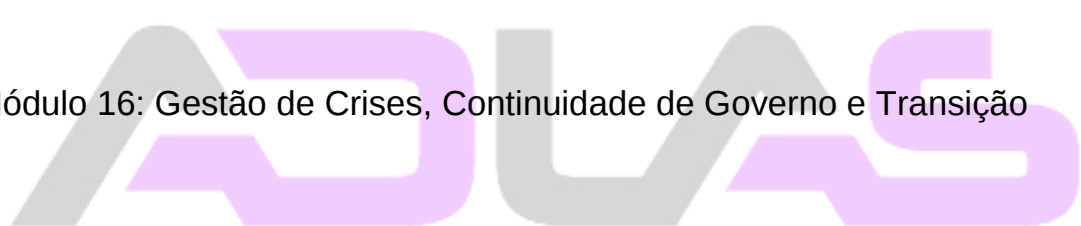
focado no cumprimento das metas pactuadas, e o relatório de execução financeira, exigível nas situações em que houver descumprimento injustificado do objeto contratado ou indícios de irregularidades no uso dos dinheiros públicos estaduais.

A rejeição das contas prestadas pela entidade parceira obriga a devolução dos recursos financeiros atualizados aos cofres públicos e impede a celebração de novos vínculos com a administração estadual. Na hipótese de insucesso na recuperação amigável dos valores devidos ou omissão no dever de prestar contas, o gestor estadual é legalmente obrigado a instaurar a Tomada de Contas Especial sob pena de responsabilidade solidária pelo prejuízo causado. A gestão preventiva exige a utilização de portais de gestão de parcerias com envio digital de comprovantes fiscais e o acompanhamento tempestivo da execução financeira.

Aula 15.5: Controle Social e Participação Cidadã no Setor Público

O controle social exercido pela cidadania e pelas organizações da sociedade civil atua como complemento indispensável aos órgãos formais de controle do Estado. Os Conselhos Estaduais de Políticas Públicas, de composição paritária entre representantes governamentais e da sociedade civil, desempenham papel consultivo, delibera e fiscalizador em áreas estratégicas como saúde, educação, assistência social, direitos humanos e meio ambiente, garantindo a democratização do processo decisório.

A tentativa do governo de esvaziar a atuação dos conselhos estaduais, omitindo o envio de relatórios de gestão ou desrespeitando as deliberações vinculantes proferidas pelas instâncias colegiadas, atenta contra os princípios democráticos da participação cidadã. A falta de capacitação dos conselheiros representantes da sociedade civil reduz o poder crítico das avaliações realizadas. As melhores práticas administrativas orientam o fortalecimento das Secretarias Executivas dos Conselhos, a realização de conferências estaduais periódicas para definição das diretrizes de políticas públicas e a garantia do acesso irrestrito às informações orçamentárias e financeiras estaduais para todos os conselheiros.



Módulo 16: Gestão de Crises, Continuidade de Governo e Transição



Aula 16.1: Mapeamento de Vulnerabilidades e Gestão de Riscos Extremos

A gestão de crises na administração estadual requer a capacidade institucional de prever, mitigar e responder a eventos catastróficos, emergências sanitárias, desastres ambientais, colapsos na infraestrutura ou grave instabilidade na ordem pública que ameacem a vida ou o funcionamento regular das instituições no território estadual. O mapeamento sistemático de vulnerabilidades territoriais e operacionais identifica os cenários de risco extremo que demandam a elaboração prévia de planos contingenciais de resposta rápida.

Atuar sem protocolos de emergência testados e validados resulta em respostas governamentais lentas, desordenadas e ineficazes, agravando os prejuízos humanos e financeiros decorrentes de crises severas. A descoordenação entre o Poder Executivo estadual e as prefeituras durante momentos de emergência gera retrabalho e desperdício de insumos de socorro. As condutas recomendadas incluem a constituição do Comitê Permanente de Gestão de Crises sob a liderança direta do Governador do Estado, a realização contínua de simulações interinstitucionais de emergência e a manutenção de reservas financeiras de contingência na Lei Orçamentária Anual.

Aula 16.2: Planos de Continuidade dos Serviços Públicos Essenciais

A continuidade de governo refere-se à capacidade das organizações públicas estaduais de manterem a prestação dos serviços públicos essenciais à população mesmo sob a incidência de interrupções graves causadas por desastres naturais, falhas massivas de sistemas cibernéticos ou crises financeiras severas. Os Planos de Continuidade de Negócios no setor público especificam os procedimentos operacionais alternativos, a infraestrutura reserva de TI e os quadros funcionais mínimos necessários para manter o funcionamento do Estado durante eventos adversos.

A falta de identificação prévia dos processos operacionais críticos por parte dos órgãos estaduais faz com que serviços vitais de saúde, segurança e arrecadação fiquem paralisados em virtude de falhas em um único fornecedor ou sistema de informação. O erro comum de manter

dados críticos sem backups remotos testados inviabiliza a recuperação rápida das operações. A gestão pública eficiente exige a instituição formal de políticas corporativas de continuidade de negócios, a duplicação de links de comunicação e servidores em nuvem governamental e o treinamento das equipes no acionamento imediato dos modos operacionais de contingência.

Aula 16.3: Comunicação Institucional de Crise e Transparência

A comunicação de crise no setor público estadual destina-se a fornecer informações rápidas, precisas, transparentes e orientadoras à população, à imprensa e aos agentes públicos durante episódios de emergência governamental. A condução da comunicação orienta-se pela centralização dos porta-vozes qualificados, pelo combate ostensivo à desinformação e fake news e pelo fornecimento contínuo de atualizações sobre as medidas corretivas adotadas pelo Estado para controlar a situação crítica.

A divulgação de dados contraditórios por diferentes secretarias estaduais durante uma emergência destrói a credibilidade do governo e gera pânico na população atingida. A postura omissa de ocultar a gravidade dos fatos da imprensa frustra a transparência pública e amplia o desgaste reputacional das instituições. É prática de excelência instituir o Gabinete de Comunicação de Crise, alinhar os comunicados técnicos junto aos órgãos operacionais de ponta, disponibilizar boletins diários consolidados em canais oficiais e adaptar a linguagem dos alertas para alcançar toda a população em linguagem acessível.

Aula 16.4: O Processo de Transição de Governo no Âmbito Estadual

A transição de governo é o processo republicano instituído ao final do mandato do Governador do Estado para assegurar ao Governador eleito o conhecimento completo da situação da administração pública estadual, permitindo a preparação dos atos de início da nova gestão sem descontinuidade das políticas públicas e serviços essenciais. Regulamentada por lei estadual específica, a transição formaliza-se com a criação da Equipe de Transição composta por representantes do governo atual e do governante eleito.

Sonegar informações financeiras, ocultar passivos fiscais ou destruir documentos oficiais durante o período de transição configuram graves infrações disciplinares e improbidade administrativa contra os gestores sucedidos. Do mesmo modo, a equipe sucessora não pode utilizar os dados acessados na transição para promoção política antecipada. A boa prática e a técnica exigem a disponibilização de relatórios circunstanciados de transição abrangendo a situação fiscal, inventários de obras paralisadas, contratos a vencer, limites de gastos com pessoal e demandas judiciais em andamento com risco de perda financeira para o Estado.

Aula 16.5: Encerramento de Gestão, Relatórios de Gestão e Passagem de Cargo

O encerramento do mandato governamental exige do Governador do Estado e de seus Secretários de Estado a consolidação dos deveres de prestação final de contas, o cumprimento irrestrito das vedações finais da Lei de Responsabilidade Fiscal e da legislação eleitoral, bem como a formalização dos inventários patrimoniais e financeiros de cada pasta. A elaboração do Relatório de Encerramento de Gestão sintetiza as entregas realizadas, o saldo das metas do Plano Plurianual e os compromissos contratuais pendentes para a gestão futura.

O cometimento de atos vedados no último ano de mandato, como o aumento desmedido de despesas de pessoal sem amparo orçamentário ou o início de obras sem suficiência financeira para sua conclusão no mandato subsequente, sujeita o governante à rejeição de contas pelo Tribunal de Contas do Estado e à inelegibilidade. O abandono das atribuições operacionais nos últimos meses de governo paralisa a prestação de serviços públicos à sociedade. A passagem profissional de cargo exige a formalização do termo de transferência de responsabilidade e o arquivamento organizado de toda a documentação administrativa para consulta contínua pelos novos gestores.

Módulo Extra

Fontes de referência sugeridas para estudos complementares

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

Lei Complementar Federal nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal)

Lei Federal nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)

Lei Federal nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa)

Lei Federal nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação)

Lei Federal nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais)

Manuais de Demonstrativos Fiscais e de Contabilidade Aplicada ao Setor Público da Secretaria do Tesouro Nacional

Jurisprudência e Súmulas Seleccionadas do Supremo Tribunal Federal e do Superior Tribunal de Justiça em Direito Administrativo

Orientações Técnicas, Normas e Jurisprudência Consolidadas do Tribunal de Contas da União e Tribunais de Contas Estaduais

Publicações e Manuais da Escola Nacional de Administração Pública e do Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração

