



CÓD:OP-104ST-22  
7908403527748

# TRT-ES

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 17ª REGIÃO

Analista judiciário – área administrativa

**EDITAL Nº 01/2022**

## ***Língua Portuguesa***

1. Domínio da ortografia oficial.....	7
2. Emprego da acentuação gráfica .....	8
3. Pontuação .....	8
4. Flexão nominal e verbal. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação. Emprego de tempos e modos verbais. Vozes do verbo .....	9
5. Domínio dos mecanismos de coesão textual .....	17
6. Concordância nominal e verbal .....	18
7. Regência nominal e verbal .....	20
8. Sintaxe .....	20
9. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas). Adequação da linguagem ao tipo de documento.....	21
10. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	29
11. Figuras de linguagem .....	30
12. Discurso direto, indireto e indireto livre .....	32

## ***Matemática e raciocínio lógico***

1. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas.....	43
---	----

## ***Noções de Estatísticas***

1. Medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão); leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas.....	67
---	----

## ***Direito Constitucional***

1. Direito constitucional: Da aplicabilidade e interpretação das normas constitucionais; vigência e eficácia das normas constitucionais .....	73
2. Controle de constitucionalidade: sistemas difuso e concentrado; ação direta de inconstitucionalidade; ação direta de inconstitucionalidade; ação declaratória de constitucionalidade e arguição de descumprimento de preceito fundamental.....	74
3. Princípios fundamentais.....	77
4. Dos direitos e garantias fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos; dos direitos sociais; dos direitos de nacionalidade; dos direitos políticos. Dos partidos políticos.....	78
5. Da organização do Estado: da organização político administrativa: da União. Das competências da União, dos Estados e dos Municípios.....	86
6. Da Administração Pública: disposições gerais; dos servidores públicos.....	93
7. Da Organização dos Poderes.....	99
8. Do Poder Executivo: do Presidente e do Vice-Presidente da república. Das atribuições e responsabilidades do Presidente da República.....	99
9. Do Poder Legislativo: do processo legislativo. Da fiscalização contábil, financeira e orçamentária.....	102

10. Do Poder Judiciário: disposições gerais; do Supremo Tribunal Federal; do Conselho Nacional de Justiça: organização e competência; do Superior Tribunal de Justiça; Do Tribunal Superior do Trabalho, dos Tribunais Regionais do Trabalho e dos Juízes do Trabalho; do Conselho Superior da Justiça do Trabalho: organização e competência.....	110
11. Das funções essenciais à Justiça: do Ministério Público; da Advocacia Pública; da Advocacia e da Defensoria Pública.....	114

## **Direito Administrativo**

1. Administração pública.....	123
2. Regime jurídico administrativo. Princípios constitucionais e legais da Administração Pública. Princípios administrativos implícitos.....	124
3. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (Decreto-lei nº 4.657/1942) e sua aplicação na Administração Pública.....	127
4. Poderes da Administração Pública. Poderes e deveres dos administradores públicos. Uso e abuso do poder.....	130
5. Lei de abuso de autoridade (Lei nº 13.869/2019).....	131
6. Organização da Administração Direta e Indireta. Órgãos públicos. Aspectos gerais da Administração Direta. Autarquias. Empresas públicas e sociedades de economia mista. Fundações públicas. Consórcios públicos. Agências. Entes de colaboração e entidades paraestatais.....	135
7. Ato administrativo. Conceito, características e atributos. Elementos e requisitos de validade. Classificação dos atos administrativos. Formação e efeitos. Extinção, revogação, invalidação e convalidação. Cassação e caducidade.....	142
8. Processo administrativo. Lei nº 9.784/1999.....	146
9. Controle da administração pública. Classificações relativas ao controle da Administração Pública. Controle externo e procedimentos de tomadas de contas.....	153
10. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 com redação dada pela Lei nº 14.230/2021).....	156
11. Licitação. Conceito, natureza jurídica, objeto e finalidade. Princípios básicos e correlatos. Modalidades. Obrigatoriedade, dispensa e inexigibilidade. Procedimento licitatório. Anulação, revogação e recursos administrativos. Sanções e procedimento sancionatório. Crimes em licitações e contratos administrativos. Lei nº 14.133/2021.....	164
12. Contrato administrativo. Conceito, principais características e espécies. Formalização, execução e inexecução. Duração, prorrogação, renovação e extinção. Revisão e rescisão. Reajustamento. Convênios. Parcerias entre a Administração Pública e o terceiro setor.....	174
13. Serviço público. Conceito. Classificação. Princípios. Formas de delegação de serviço público. Regime jurídico da concessão e da permissão de serviço público. Extinção, reversão dos bens. Direitos dos usuários de serviço público. Parcerias público-privadas.....	182
14. Agentes públicos: Classificação. Cargo, emprego e função pública. Provimento e investidura. Exercício e afastamentos. Direito de Greve. Regime constitucional dos servidores públicos na Constituição Federal. Regime de emprego público e disposições da CLT aplicáveis. Responsabilidade civil, administrativa e penal dos agentes públicos. Processo administrativo disciplinar.....	187
15. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Lei nº 8.112/1990 atualizada).....	198

## **Noções de Administração Pública**

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização.....	209
2. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.....	211
3. Gestão de resultados na produção de serviços públicos.....	212
4. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais.....	214
5. Gestão e avaliação de desempenho.....	216
6. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação.....	217
7. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional.....	219
8. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.....	220

---

## ÍNDICE

---

9. Gestão por Processos.....	222
10. Gestão por Projetos.....	223
11. Gestão de contratos.....	225
12. Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos.....	228
13. Motivação.....	230
14. Liderança.....	230
15. Tipos de decisão e processo decisório.....	231

### ***Noções de Orçamento Público***

1. Conceitos. Princípios orçamentários. Orçamento-Programa: conceitos e objetivos. Orçamento na Constituição Federal. Proposta orçamentária: elaboração, discussão, votação e aprovação. Plano Plurianual – PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA. ....	241
2. Lei nº 4.320/1964: Da Lei de Orçamento; Da receita; Da Despesa; Dos Créditos Adicionais; Da execução do Orçamento.....	257
3. Lei Complementar nº 101/2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal atualizada: Disposições Preliminares, Planejamento, Receita e Despesa Pública, Transferências voluntárias, Destinação de Recursos para o Setor Privado, Dívida e Endividamento. Gestão Patrimonial e Contábil.....	261

### ***Gestão de Pessoas***

1. Modelos de Gestão de Pessoas – Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo.....	277
2. Gestão Estratégica de Pessoas. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	279
3. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.....	279
4. Gestão do desempenho.....	280
5. Gestão de clima e cultura organizacional.....	280
6. Planejamento de RH.....	287
7. Gestão de processos de mudança organizacional: Conceito de mudança. Mudança e inovação organizacional. Dimensões da mudança: estratégia, cultura organizacional, estilos de gestão, processos, estrutura e sistemas de informação. Diagnóstico organizacional. Estratégias para obter sustentação ao processo de mudança.....	289
8. Análise dos ambientes interno e externo.....	295
9. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	297
10. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	298
11. Avaliação da Gestão Pública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Critérios de avaliação da gestão pública.....	300
12. Liderança.....	301
13. Motivação.....	301
14. Processo decisório e tipos de decisões.....	302

---

## **Conteúdo Digital**

### **Legislação**

1. Lei nº 8.112/1990 atualizada: Das Disposições Preliminares; Do Provimento, Da Vacância, Da Remoção, Da Redistribuição e Da Substituição; Dos Direitos e Vantagens: Do Vencimento e da Remuneração, Das Vantagens, Das Férias, Das Licenças e Dos Afastamentos; Do Regime Disciplinar: Dos Deveres, Das Proibições, Da Acumulação, Das Responsabilidades e Das Penalidades..... 3
2. Regimento Interno do TRT da 17ª Região ..... 18

### **Conteúdo Digital**

- Para estudar o Conteúdo Digital acesse sua “Área do Cliente” em nosso site, ou siga os passos indicados na página 2 para acessar seu bônus.

<https://www.apostilasopcao.com.br/customer/account/login/>

---

# LÍNGUA PORTUGUESA

## DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste capítulo serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

### Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios e abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

### Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- Depois das sílabas iniciais “me” e “en” (ex: mexerica; enxergar)
- Depois de ditongos (ex: caixa)
- Palavras de origem indígena ou africana (ex: abacaxi; orixá)

### Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- Depois de ditongos (ex: coisa)
- Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S” (ex: casa > casinha)
- Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. (ex: portuguesa)
- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

### Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- “S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante (ex: diversão)
- “SS” costuma aparecer entre duas vogais (ex: processo)
- “Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aportuguesamento (ex: muçarela)

### Os diferentes porquês

<b>POR QUE</b>	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
<b>PORQUE</b>	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
<b>POR QUÊ</b>	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
<b>PORQUÊ</b>	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

### Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

**Ex:** *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

### EMPREGO DA ACENTUAÇÃO GRÁFICA

A acentuação é uma das principais questões relacionadas à Ortografia Oficial, que merece um capítulo a parte. Os acentos utilizados no português são: **acento agudo** (´); **acento grave** (`); **acento circunflexo** (^); **cedilha** (,) e **til** (~).

Depois da reforma do Acordo Ortográfico, a **trema** foi excluída, de modo que ela só é utilizada na grafia de nomes e suas derivações (ex: Müller, mülleriano).

Esses são sinais gráficos que servem para modificar o som de alguma letra, sendo importantes para marcar a sonoridade e a intensidade das sílabas, e para diferenciar palavras que possuem a escrita semelhante.

A sílaba mais intensa da palavra é denominada **sílaba tônica**. A palavra pode ser classificada a partir da localização da sílaba tônica, como mostrado abaixo:

- **OXÍTONA**: a última sílaba da palavra é a mais intensa. (Ex: café)
  - **PAROXÍTONA**: a penúltima sílaba da palavra é a mais intensa. (Ex: automóvel)
  - **PROPAROXÍTONA**: a antepenúltima sílaba da palavra é a mais intensa. (Ex: lâmpada)
- As demais sílabas, pronunciadas de maneira mais sutil, são denominadas **sílabas átonas**.

#### Regras fundamentais

CLASSIFICAÇÃO	REGRAS	EXEMPLOS
<b>OXÍTONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• terminadas em A, E, O, EM, seguidas ou não do plural</li> <li>• seguidas de -LO, -LA, -LOS, -LAS</li> </ul>	cipó(s), pé(s), armazém respeitá-la, compô-lo, comprometé-los
<b>PAROXÍTONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• terminadas em I, IS, US, UM, UNS, L, N, X, PS, Ã, ãS, ãO, ãOS</li> <li>• ditongo oral, crescente ou decrescente, seguido ou não do plural</li> <li>(OBS: Os ditongos “EI” e “OI” perderam o acento com o Novo Acordo Ortográfico)</li> </ul>	táxi, lápis, vírus, fórum, cadáver, tórax, bíceps, imã, órfão, órgãos, água, mágoa, pônei, ideia, geleia, paranoico, heroico
<b>PROPAROXÍTONAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• todas são acentuadas</li> </ul>	cólica, analítico, jurídico, hipóbole, último, álibi

#### Regras especiais

REGRA	EXEMPLOS
Acentua-se quando “I” e “U” tônicos formarem hiato com a vogal anterior, acompanhados ou não de “S”, desde que não sejam seguidos por “NH” OBS: Não serão mais acentuados “I” e “U” tônicos formando hiato quando vierem depois de ditongo	saída, faísca, baú, país feitura, Bocaiuva, Sauipe
Acentua-se a 3ª pessoa do plural do presente do indicativo dos verbos “TER” e “VIR” e seus compostos	têm, obtêm, contêm, vêm
Não são acentuados hiatos “OO” e “EE”	leem, voo, enjoo
Não são acentuadas palavras homógrafas OBS: A forma verbal “PÔDE” é uma exceção	pelo, pera, para

### PONTUAÇÃO

Os **sinas de pontuação** são recursos gráficos que se encontram na linguagem escrita, e suas funções são demarcar unidades e sinalizar limites de estruturas sintáticas. É também usado como um recurso estilístico, contribuindo para a coerência e a coesão dos textos.

São eles: o ponto (.), a vírgula (,), o ponto e vírgula (;), os dois pontos (:), o ponto de exclamação (!), o ponto de interrogação (?), as reticências (...), as aspas (“”), os parênteses ( ( ) ), o travessão (—), a meia-risca (–), o apóstrofo (’), o asterisco (\*), o hífen (-), o colchetes ([ ]) e a barra (/).

Confira, no quadro a seguir, os principais sinais de pontuação e suas regras de uso.

SINAL	NOME	USO	EXEMPLOS
.	Ponto	Indicar final da frase declarativa Separar períodos Abreviar palavras	Meu nome é Pedro. Fica mais. Ainda está cedo Sra.

:	Dois-pontos	Iniciar fala de personagem Antes de aposto ou orações positivas, enumerações ou sequência de palavras para resumir / explicar ideias apresentadas anteriormente Antes de citação direta	A princesa disse: - Eu consigo sozinha. Esse é o problema da pandemia: as pessoas não respeitam a quarentena. Como diz o ditado: “olho por olho, dente por dente”.
...	Reticências	Indicar hesitação Interromper uma frase Concluir com a intenção de estender a reflexão	Sabe... não está sendo fácil... Quem sabe depois...
( )	Parênteses	Isolar palavras e datas Frases intercaladas na função explicativa (podem substituir vírgula e travessão)	A Semana de Arte Moderna (1922) Eu estava cansada (trabalhar e estudar é puxado).
!	Ponto de Exclamação	Indicar expressão de emoção Final de frase imperativa Após interjeição	Que absurdo! Estude para a prova! Ufa!
?	Ponto de Interrogação	Em perguntas diretas	Que horas ela volta?
—	Travessão	Iniciar fala do personagem do discurso direto e indicar mudança de interlocutor no diálogo Substituir vírgula em expressões ou frases explicativas	A professora disse: — Boas férias! — Obrigado, professora. O corona vírus — Covid-19 — ainda está sendo estudado.

### Vírgula

A vírgula é um sinal de pontuação com muitas funções, usada para marcar uma pausa no enunciado. Veja, a seguir, as principais regras de uso obrigatório da vírgula.

- Separar termos coordenados: *Fui à feira e comprei abacate, mamão, manga, morango e abacaxi.*
- Separar aposto (termo explicativo): *Belo Horizonte, capital mineira, só tem uma linha de metrô.*
- Isolar vocativo: *Boa tarde, Maria.*
- Isolar expressões que indicam circunstâncias adverbiais (modo, lugar, tempo etc): *Todos os moradores, calmamente, deixaram o prédio.*
- Isolar termos explicativos: *A educação, a meu ver, é a solução de vários problemas sociais.*
- Separar conjunções intercaladas, e antes dos conectivos “mas”, “porém”, “pois”, “contudo”, “logo”: *A menina acordou cedo, mas não conseguiu chegar a tempo na escola. Não explicou, porém, o motivo para a professora.*
- Separar o conteúdo pleonástico: *A ela, nada mais abala.*

No caso da vírgula, é importante saber que, em alguns casos, ela não deve ser usada. Assim, **não** há vírgula para separar:

- Sujeito de predicado.
- Objeto de verbo.
- Adjunto adnominal de nome.
- Complemento nominal de nome.
- Predicativo do objeto do objeto.
- Oração principal da subordinada substantiva.
- Termos coordenados ligados por “e”, “ou”, “nem”.

## FLEXÃO NOMINAL E VERBAL. PRONOMES: EMPREGO, FORMAS DE TRATAMENTO E COLOCAÇÃO. EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. VOZES DO VERBO

### Classes de Palavras

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

# MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

**RACIOCÍNIO LÓGICO: ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS; DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEM A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES. COMPREENSÃO E ELABORAÇÃO DA LÓGICA DAS SITUAÇÕES POR MEIO DE: RACIOCÍNIO VERBAL, RACIOCÍNIO MATEMÁTICO, RACIOCÍNIO SEQUENCIAL, ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL, FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS. COMPREENSÃO DO PROCESSO LÓGICO QUE, A PARTIR DE UM CONJUNTO DE HIPÓTESES, CONDUZ, DE FORMA VÁLIDA, A CONCLUSÕES DETERMINADAS**

## RACIOCÍNIO LÓGICO MATEMÁTICO

Este tipo de raciocínio testa sua habilidade de resolver problemas matemáticos, e é uma forma de medir seu domínio das diferentes áreas do estudo da Matemática: Aritmética, Álgebra, leitura de tabelas e gráficos, Probabilidade e Geometria etc. Essa parte consiste nos seguintes conteúdos:

- Operação com conjuntos.
- Cálculos com porcentagens.
- Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais.
- Geometria básica.
- Álgebra básica e sistemas lineares.
- Calendários.
- Numeração.
- Razões Especiais.
- Análise Combinatória e Probabilidade.
- Progressões Aritmética e Geométrica.

## RACIOCÍNIO LÓGICO DEDUTIVO

Este tipo de raciocínio está relacionado ao conteúdo Lógica de Argumentação.

## ORIENTAÇÕES ESPACIAL E TEMPORAL

O raciocínio lógico espacial ou orientação espacial envolvem figuras, dados e palitos. O raciocínio lógico temporal ou orientação temporal envolve datas, calendário, ou seja, envolve o tempo.

O mais importante é praticar o máximo de questões que envolvam os conteúdos:

- Lógica sequencial
- Calendários

## RACIOCÍNIO VERBAL

Avalia a capacidade de interpretar informação escrita e tirar conclusões lógicas.

Uma avaliação de raciocínio verbal é um tipo de análise de habilidade ou aptidão, que pode ser aplicada ao se candidatar a uma vaga. Raciocínio verbal é parte da capacidade cognitiva ou inteligência geral; é a percepção, aquisição, organização e aplicação do conhecimento por meio da linguagem.

Nos testes de raciocínio verbal, geralmente você recebe um trecho com informações e precisa avaliar um conjunto de afirmações, selecionando uma das possíveis respostas:

A – Verdadeiro (A afirmação é uma consequência lógica das informações ou opiniões contidas no trecho)

B – Falso (A afirmação é logicamente falsa, consideradas as informações ou opiniões contidas no trecho)

C – Impossível dizer (Impossível determinar se a afirmação é verdadeira ou falsa sem mais informações)

## ESTRUTURAS LÓGICAS

Precisamos antes de tudo compreender o que são proposições. Chama-se proposição toda sentença declarativa à qual podemos atribuir um dos valores lógicos: verdadeiro ou falso, nunca ambos. Trata-se, portanto, de uma sentença fechada.

Elas podem ser:

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

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? – Fez Sol ontem?

- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!

- Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.

- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) –  $2 + 5 + 1$

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

## Proposições simples e compostas

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

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

ATENÇÃO: TODAS as **proposições compostas** são formadas por duas **proposições simples**.

**Proposições Compostas – Conectivos**

As proposições compostas são formadas por proposições simples ligadas por conectivos, aos quais formam um valor lógico, que podemos vê na tabela a seguir:

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	~	Não p	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>~p</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	~p	V	F	F	V									
p	~p																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	^	p e q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ^ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p ^ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	p ^ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	v	p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p v q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p v q	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p v q																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	∨	Ou p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ∨ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </table>	p	q	p ∨ q	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	p ∨ q																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	→	Se p então q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p → q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	p → q	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	p → q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	↔	p se e somente se q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>p ↔ q</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	q	p ↔ q	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	p ↔ q																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

Em síntese temos a tabela verdade das proposições que facilitará na resolução de diversas questões

		Disjunção	Conjunção	Condicional	Bicondicional
p	q	$p \vee q$	$p \wedge q$	$p \rightarrow q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V	V
V	F	V	F	F	F
F	V	V	F	V	F
F	F	F	F	V	V

**Exemplo:**  
(MEC – CONHECIMENTOS BÁSICOS PARA OS POSTOS 9,10,11 E 16 – CESPE)

	P	Q	R
①	V	V	V
②	F	V	V
③	V	F	V
④	F	F	V
⑤	V	V	F
⑥	F	V	F
⑦	V	F	F
⑧	F	F	F

A figura acima apresenta as colunas iniciais de uma tabela-verdade, em que P, Q e R representam proposições lógicas, e V e F correspondem, respectivamente, aos valores lógicos verdadeiro e falso.

Com base nessas informações e utilizando os conectivos lógicos usuais, julgue o item subsecutivo.

A última coluna da tabela-verdade referente à proposição lógica  $P \vee (Q \leftrightarrow R)$  quando representada na posição horizontal é igual a

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
$P \vee (Q \leftrightarrow R)$	V	V	V	F	V	F	V	V

- ( ) Certo
- ( ) Errado

**Resolução:**  
 $P \vee (Q \leftrightarrow R)$ , montando a tabela verdade temos:

R	Q	P	[ P	v	(Q	$\leftrightarrow$	R) ]
V	V	V	V	V	V	V	V
V	V	F	F	V	V	V	V
V	F	V	V	V	F	F	V
V	F	F	F	F	F	F	V
F	V	V	V	V	V	F	F
F	V	F	F	F	V	F	F
F	F	V	V	V	F	V	F
F	F	F	F	V	F	V	F

**Resposta: Certo**

# NOÇÕES DE ESTATÍSTICAS

**NOÇÕES DE ESTATÍSTICA: MEDIDAS DE TENDÊNCIA CENTRAL (MODA, MEDIANA, MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES E PONDERADA) E DE DISPERSÃO (DESVIO MÉDIO, AMPLITUDE, VARIÂNCIA, DESVIO PADRÃO); LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE GRÁFICOS (HISTOGRAMAS, SETORES, INFOGRÁFICOS) E TABELAS**

## Tabelas

A tabela é a forma não discursiva de apresentar informações, das quais o dado numérico se destaca como informação central. Sua finalidade é apresentar os dados de modo ordenado, simples e de fácil interpretação, fornecendo o máximo de informação num mínimo de espaço.

## Elementos da tabela

Uma tabela estatística é composta de elementos essenciais e elementos complementares. Os elementos essenciais são:

- *Título*: é a indicação que precede a tabela contendo a designação do fato observado, o local e a época em que foi estudado.
- *Corpo*: é o conjunto de linhas e colunas onde estão inseridos os dados.
- *Cabeçalho*: é a parte superior da tabela que indica o conteúdo das colunas.
- *Coluna indicadora*: é a parte da tabela que indica o conteúdo das linhas.

Os elementos complementares são:

- *Fonte*: entidade que fornece os dados ou elabora a tabela.
- *Notas*: informações de natureza geral, destinadas a esclarecer o conteúdo das tabelas.
- *Chamadas*: informações específicas destinadas a esclarecer ou conceituar dados numa parte da tabela. Deverão estar indicadas no corpo da tabela, em números arábicos entre parênteses, à esquerda nas casas e à direita na coluna indicadora. Os elementos complementares devem situar-se no rodapé da tabela, na mesma ordem em que foram descritos.

Produção de café Brasil – 2005 a 2009	
Anos	Produção (1000 ton.)
2005	2535
2006	2666
2007	2122
2008	3750
2009	2007

Fonte: dados fictícios.

**Diagrama de rótulos:**

- título**: aponta para o texto "Produção de café Brasil – 2005 a 2009".
- cabeçalho**: aponta para o cabeçalho da tabela.
- casa ou célula**: aponta para a célula contendo o valor "2535".
- linhas**: aponta para as linhas de dados da tabela.
- corpo**: aponta para o conjunto de dados da tabela.
- coluna indicadora**: aponta para a primeira coluna da tabela.
- anexo**: aponta para a fonte "Fonte: dados fictícios."

## Gráficos

Outro modo de apresentar dados estatísticos é sob uma forma ilustrada, comumente chamada de gráfico. Os gráficos constituem-se numa das mais eficientes formas de apresentação de dados.

Um gráfico é, essencialmente, uma figura construída a partir de uma tabela; mas, enquanto a tabela fornece uma ideia mais precisa e possibilita uma inspeção mais rigorosa aos dados, o gráfico é mais indicado para situações que visem proporcionar uma impressão mais rápida e maior facilidade de compreensão do comportamento do fenômeno em estudo.

Os gráficos e as tabelas se prestam, portanto, a objetivos distintos, de modo que a utilização de uma forma de apresentação não exclui a outra.

Para a confecção de um gráfico, algumas regras gerais devem ser observadas:

Os gráficos, geralmente, são construídos num sistema de eixos chamado sistema cartesiano ortogonal. A variável independente é localizada no eixo horizontal (abscissas), enquanto a variável dependente é colocada no eixo vertical (ordenadas). No eixo vertical, o início da escala deverá ser sempre zero, ponto de encontro dos eixos.

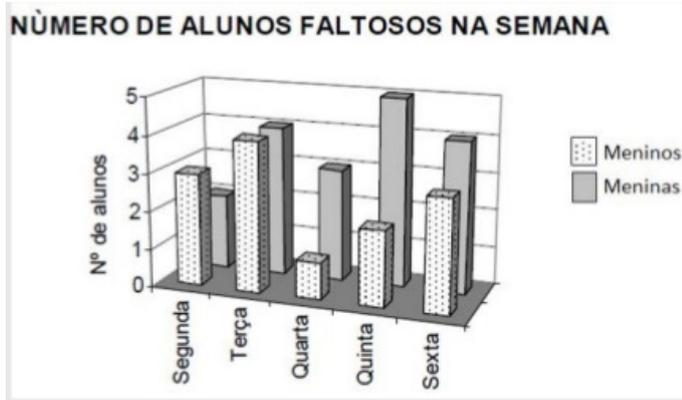
– Iguais intervalos para as medidas deverão corresponder a iguais intervalos para as escalas. Exemplo: Se ao intervalo 10-15 kg corresponde 2 cm na escala, ao intervalo 40-45 kg também deverá corresponder 2 cm, enquanto ao intervalo 40-50 kg corresponderá 4 cm.

– O gráfico deverá possuir título, fonte, notas e legenda, ou seja, toda a informação necessária à sua compreensão, sem auxílio do texto.

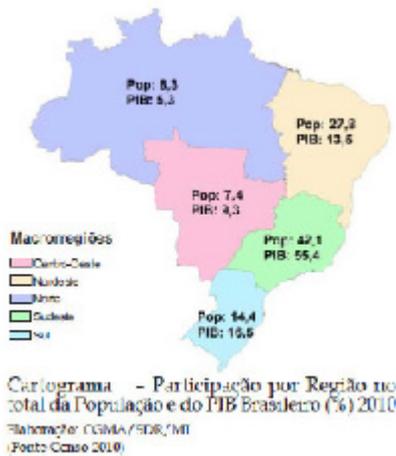
– O gráfico deverá possuir formato aproximadamente quadrado para evitar que problemas de escala interfiram na sua correta interpretação.

**Tipos de Gráficos**

• **Estereogramas:** são gráficos onde as grandezas são representadas por volumes. Geralmente são construídos num sistema de eixos bidimensional, mas podem ser construídos num sistema tridimensional para ilustrar a relação entre três variáveis.



• **Cartogramas:** são representações em cartas geográficas (mapas).

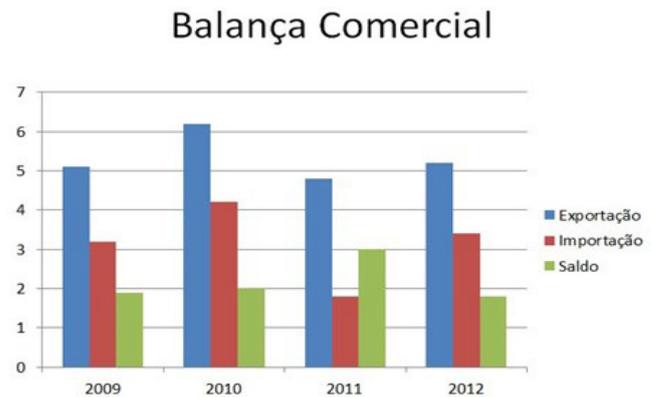


• **Pictogramas ou gráficos pictóricos:** são gráficos puramente ilustrativos, construídos de modo a ter grande apelo visual, dirigidos a um público muito grande e heterogêneo. Não devem ser utilizados em situações que exijam maior precisão.

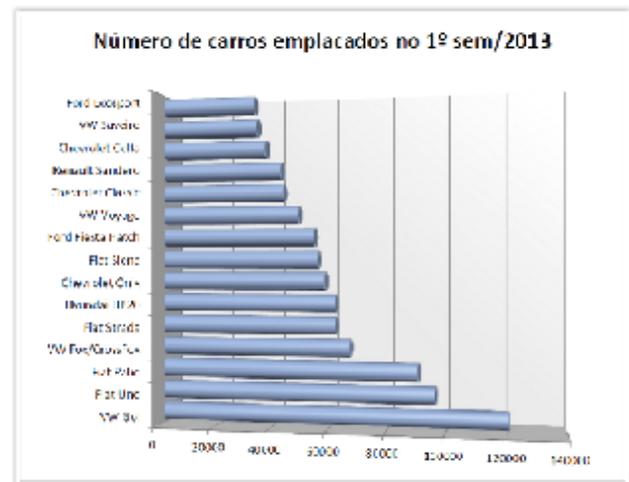


• **Diagramas:** são gráficos geométricos de duas dimensões, de fácil elaboração e grande utilização. Podem ser ainda subdivididos em: gráficos de colunas, de barras, de linhas ou curvas e de setores.

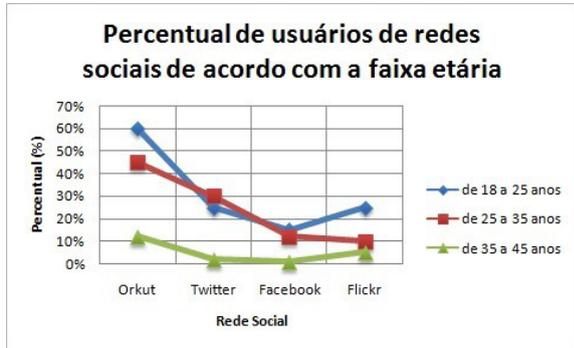
a) **Gráfico de colunas:** neste gráfico as grandezas são comparadas através de retângulos de mesma largura, dispostos verticalmente e com alturas proporcionais às grandezas. A distância entre os retângulos deve ser, no mínimo, igual a 1/2 e, no máximo, 2/3 da largura da base dos mesmos.



b) **Gráfico de barras:** segue as mesmas instruções que o gráfico de colunas, tendo a única diferença que os retângulos são dispostos horizontalmente. É usado quando as inscrições dos retângulos forem maiores que a base dos mesmos.



c) *Gráfico de linhas ou curvas*: neste gráfico os pontos são dispostos no plano de acordo com suas coordenadas, e a seguir são ligados por segmentos de reta. É muito utilizado em séries históricas e em séries mistas quando um dos fatores de variação é o tempo, como instrumento de comparação.



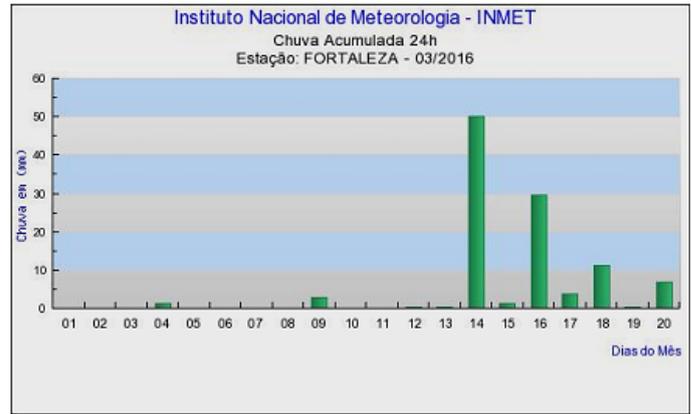
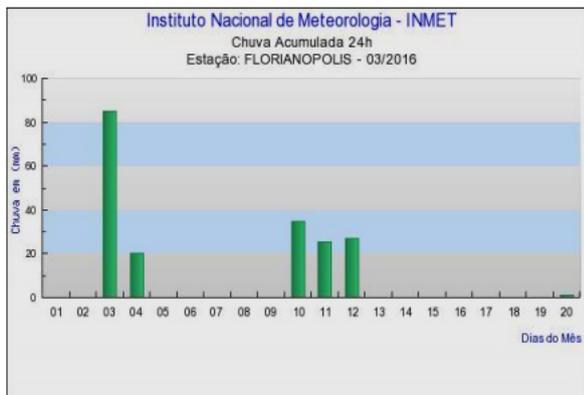
d) *Gráfico em setores*: é recomendado para situações em que se deseja evidenciar o quanto cada informação representa do total. A figura consiste num círculo onde o total (100%) representa 360°, subdividido em tantas partes quanto for necessário à representação. Essa divisão se faz por meio de uma regra de três simples. Com o auxílio de um transferidor efetuasse a marcação dos ângulos correspondentes a cada divisão.



**Exemplo:**

(PREF. FORTALEZA/CE – PEDAGOGIA – PREF. FORTALEZA) “Estar alfabetizado, neste final de século, supõe saber ler e interpretar dados apresentados de maneira organizada e construir representações, para formular e resolver problemas que impliquem o recolhimento de dados e a análise de informações. Essa característica da vida contemporânea traz ao currículo de Matemática uma demanda em abordar elementos da estatística, da combinatória e da probabilidade, desde os ciclos iniciais” (BRASIL, 1997).

Observe os gráficos e analise as informações.



A partir das informações contidas nos gráficos, é correto afirmar que:

- (A) nos dias 03 e 14 choveu a mesma quantidade em Fortaleza e Florianópolis.
- (B) a quantidade de chuva acumulada no mês de março foi maior em Fortaleza.
- (C) Fortaleza teve mais dias em que choveu do que Florianópolis.
- (D) choveu a mesma quantidade em Fortaleza e Florianópolis.

**Resolução:**

A única alternativa que contém a informação correta com os gráficos é a C.

**Resposta: C**

**Média Aritmética**

Ela se divide em:

• **Simplex**: é a soma de todos os seus elementos, dividida pelo número de elementos  $n$ .

Para o cálculo:

Se  $x$  for a média aritmética dos elementos do conjunto numérico  $A = \{x_1; x_2; x_3; \dots; x_n\}$ , então, por definição:

$$x = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_n}{n}$$

**Exemplo:**

(CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SP – ANALISTA TÉCNICO LEGISLATIVO – DESIGNER GRÁFICO – VUNESP) Na festa de seu aniversário em 2014, todos os sete filhos de João estavam presentes. A idade de João nessa ocasião representava 2 vezes a média aritmética da idade de seus filhos, e a razão entre a soma das idades deles e a idade de João valia

- (A) 1,5.
- (B) 2,0.
- (C) 2,5.
- (D) 3,0.
- (E) 3,5.

**Resolução:**

Foi dado que:  $J = 2.M$

$$J = \frac{a+b+\dots+g}{7} = 2.M \quad (1)$$

# DIREITO CONSTITUCIONAL

## DA APLICABILIDADE E INTERPRETAÇÃO DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS; VIGÊNCIA E EFICÁCIA DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS

O estudo da aplicabilidade das normas constitucionais é essencial à correta interpretação da Constituição Federal<sup>1</sup>. É a compreensão da aplicabilidade das normas constitucionais que nos permitirá entender exatamente o alcance e a realizabilidade dos diversos dispositivos da Constituição.

Todas as normas constitucionais apresentam juridicidade. Todas elas são imperativas e cogentes ou, em outras palavras, todas as normas constitucionais surtem efeitos jurídicos: o que varia entre elas é o grau de eficácia.

A doutrina americana (clássica) distingue duas espécies de normas constitucionais quanto à aplicabilidade: as normas autoexecutáveis (“*self executing*”) e as normas não-autoexecutáveis.

As normas autoexecutáveis são normas que podem ser aplicadas sem a necessidade de qualquer complementação. São normas completas, bastantes em si mesmas. Já as normas não-autoexecutáveis dependem de complementação legislativa antes de serem aplicadas: são as normas incompletas, as normas programáticas (que definem diretrizes para as políticas públicas) e as normas de estruturação (instituem órgãos, mas deixam para a lei a tarefa de organizar o seu funcionamento).

Embora a doutrina americana seja bastante didática, a classificação das normas quanto à sua aplicabilidade mais aceita no Brasil foi a proposta pelo Prof. José Afonso da Silva.

A partir da aplicabilidade das normas constitucionais, José Afonso da Silva classifica as normas constitucionais em três grupos:

- normas de eficácia plena;
- normas de eficácia contida;
- normas de eficácia limitada.

### 1) Normas de eficácia plena

São aquelas que, desde a entrada em vigor da Constituição, produzem, ou têm possibilidade de produzir, todos os efeitos que o legislador constituinte quis regular. É o caso do art. 2º da CF/88, que diz: “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”.

As normas de eficácia plena possuem as seguintes características:

**a) são autoaplicáveis**, é dizer, elas independem de lei posterior regulamentadora que lhes complete o alcance e o sentido. Isso não quer dizer que não possa haver lei regulamentadora versando sobre uma norma de eficácia plena; a lei regulamentadora até pode existir, mas a norma de eficácia plena já produz todos os seus efeitos de imediato, independentemente de qualquer tipo de regulamentação;

**b) são não-restringíveis**, ou seja, caso exista uma lei tratando de uma norma de eficácia plena, esta não poderá limitar sua aplicação;

**c) possuem aplicabilidade direta** (não dependem de norma regulamentadora para produzir seus efeitos), **imediate** (estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento em que é promulgada a Constituição) e **integral** (não podem sofrer limitações ou restrições em sua aplicação).

### 2) Normas constitucionais de eficácia contida ou prospectiva

São normas que estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento da promulgação da Constituição, mas que podem ser restringidas por parte do Poder Público. Cabe destacar que a atuação do legislador, no caso das normas de eficácia contida, é discricionária: ele não precisa editar a lei, mas poderá fazê-lo.

Um exemplo clássico de norma de eficácia contida é o art. 5º, inciso XIII, da CF/88, segundo o qual “é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer”.

Em razão desse dispositivo, é assegurada a liberdade profissional: desde a promulgação da Constituição, todos já podem exercer qualquer trabalho, ofício ou profissão. No entanto, a lei poderá estabelecer restrições ao exercício de algumas profissões. Citamos, por exemplo, a exigência de aprovação no exame da OAB como pré-requisito para o exercício da advocacia.

As normas de eficácia contida possuem as seguintes características:

**a) são autoaplicáveis**, ou seja, estão aptas a produzir todos os seus efeitos, independentemente de lei regulamentadora. Em outras palavras, não precisam de lei regulamentadora que lhes complete o alcance ou sentido.

Vale destacar que, antes da lei regulamentadora ser publicada, o direito previsto em uma norma de eficácia contida pode ser exercitado de maneira ampla (plena); só depois da regulamentação é que haverá restrições ao exercício do direito;

**b) são restringíveis**, isto é, estão sujeitas a limitações ou restrições, que podem ser impostas por:

- **uma lei**: o direito de greve, na iniciativa privada, é norma de eficácia contida prevista no art. 9º, da CF/88. Desde a promulgação da CF/88, o direito de greve já pode exercido pelos trabalhadores do regime celetista; no entanto, a lei poderá restringi-lo, definindo os “serviços ou atividades essenciais” e dispondo sobre “o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade”.

- **outra norma constitucional**: o art. 139, da CF/88 prevê a possibilidade de que sejam impostas restrições a certos direitos e garantias fundamentais durante o estado de sítio.

- **conceitos ético-jurídicos indeterminados**: o art. 5º, inciso XXV, da CF/88 estabelece que, no caso de “imminente perigo público”, o Estado poderá requisitar propriedade particular. Esse é um conceito ético-jurídico que poderá, então, limitar o direito de propriedade;

**c) possuem aplicabilidade direta** (não dependem de norma regulamentadora para produzir seus efeitos), **imediate** (estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento em que é promulgada a Constituição) e possivelmente **não-integral** (estão sujeitas a limitações ou restrições).

<sup>1</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAnRpJ4j-8J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

**3) Normas constitucionais de eficácia limitada**

São aquelas que dependem de regulamentação futura para produzirem todos os seus efeitos. Um exemplo de norma de eficácia limitada é o art. 37, inciso VII, da CF/88, que trata do direito de greve dos servidores públicos (“o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica”).

Ao ler o dispositivo supracitado, é possível perceber que a Constituição Federal de 1988 outorga aos servidores públicos o direito de greve; no entanto, para que este possa ser exercido, faz-se necessária a edição de lei ordinária que o regulamente. Assim, enquanto não editada essa norma, o direito não pode ser usufruído.

As normas constitucionais de eficácia limitada possuem as seguintes características:

**a) são não-autoaplicáveis**, ou seja, dependem de complementação legislativa para que possam produzir os seus efeitos;

**b) possuem aplicabilidade indireta** (dependem de norma regulamentadora para produzir seus efeitos) **mediata** (a promulgação do texto constitucional não é suficiente para que possam produzir todos os seus efeitos) e **reduzida** (possuem um grau de eficácia restrito quando da promulgação da Constituição).

**Muito cuidado para não confundir!**

As normas de eficácia contida estão aptas a produzir todos os seus efeitos desde o momento em que a Constituição é promulgada. A lei posterior, caso editada, irá **restringir** a sua aplicação.

As normas de eficácia limitada não estão aptas a produzirem todos os seus efeitos com a promulgação da Constituição; elas dependem, para isso, de uma lei posterior, que irá **ampliar** o seu alcance.

José Afonso da Silva subdivide as normas de eficácia limitada em dois grupos:

**a) normas declaratórias de princípios institutivos ou organizativos:** são aquelas que dependem de lei para estruturar e organizar as atribuições de instituições, pessoas e órgãos previstos na Constituição. É o caso, por exemplo, do art. 88, da CF/88, segundo o qual “a lei disporá sobre a criação e extinção de Ministérios e órgãos da administração pública.”

As normas definidoras de princípios institutivos ou organizativos podem ser impositivas (quando impõem ao legislador uma obrigação de elaborar a lei regulamentadora) ou facultativas (quando estabelecem mera faculdade ao legislador).

O art. 88, da CF/88, é exemplo de norma impositiva; como exemplo de norma facultativa citamos o art. 125, § 3º, CF/88, que dispõe que a “lei estadual poderá criar, mediante proposta do Tribunal de Justiça, a Justiça Militar estadual”;

**b) normas declaratórias de princípios programáticos:** são aquelas que estabelecem programas a serem desenvolvidos pelo legislador infraconstitucional. Um exemplo é o art. 196 da Carta Magna (“a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”).

Cabe destacar que a presença de normas programáticas na Constituição Federal é que nos permite classificá-la como uma Constituição-dirigente.

É importante destacar que as normas de eficácia limitada, embora tenham aplicabilidade reduzida e não produzam todos os seus efeitos desde a promulgação da Constituição, possuem eficácia jurídica.

Guarde bem isso: a eficácia dessas normas é limitada, porém existente! Diz-se que as normas de eficácia limitada possuem eficácia mínima.

Diante dessa afirmação, cabe-nos fazer a seguinte pergunta: quais são os efeitos jurídicos produzidos pelas normas de eficácia limitada?

As normas de eficácia limitada produzem imediatamente, desde a promulgação da Constituição, dois tipos de efeitos:

- efeito negativo;
- efeito vinculativo.

O efeito negativo consiste na revogação de disposições anteriores em sentido contrário e na proibição de leis posteriores que se oponham a seus comandos. Sobre esse último ponto, vale destacar que as normas de eficácia limitada servem de parâmetro para o controle de constitucionalidade das leis.

O efeito vinculativo, por sua vez, se manifesta na obrigação de que o legislador ordinário edite leis regulamentadoras, sob pena de haver omissão inconstitucional, que pode ser combatida por meio de mandado de injunção ou Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão.

Ressalte-se que o efeito vinculativo também se manifesta na obrigação de que o Poder Público concretize as normas programáticas previstas no texto constitucional. A Constituição não pode ser uma mera “folha de papel”; as normas constitucionais devem refletir a realidade político-social do Estado e as políticas públicas devem seguir as diretrizes traçadas pelo Poder Constituinte Originário.

**CONTROLE DE CONSTITUCIONALIDADE: SISTEMAS DIFUSO E CONCENTRADO; AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE; AÇÃO DIRETA DE INCONSTITUCIONALIDADE; AÇÃO DECLARATÓRIA DE CONSTITUCIONALIDADE E ARGUIÇÃO DE DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL**

É a atividade de fiscalização da validade e conformidade das leis e atos do Poder Público à vista de uma Constituição rígida, desenvolvida por um ou vários órgãos constitucionalmente designados. É, em síntese, um conjunto de atos tendentes a garantir a supremacia formal da Constituição.

**Controle Preventivo: Comissões de Constituição e Justiça e Veto Jurídico****• Momento do Controle de Constitucionalidade**

Quanto ao momento, o controle de constitucionalidade pode ser **preventivo** (*a priori*) ou **repressivo** (*a posteriori*).

No **Controle Preventivo**, fiscaliza-se a **validade do projeto de lei** com o fim de se evitar que seja inserida no ordenamento jurídico uma norma incompatível com a Constituição. Pode ser realizado por todos os Poderes da República.

**Controle Repressivo do Poder Legislativo**

No caso do **Controle Repressivo**, fiscaliza-se a validade de uma **norma já inserida no ordenamento jurídico**.

Procura-se expurgar do Direito Posto norma que contraria formal e/ou materialmente o texto constitucional, seu fundamento de validade.

Pode, também, ser realizado pelos três Poderes da República, bem assim pelo Tribunal de Contas da União.

### Controle Repressivo do Poder Judiciário: o Controle Difuso ou Aberto

A **legitimação ativa** no controle difuso é **ampla**, uma vez que qualquer das partes (autor e réu) poderá levantar a questão constitucional, bem assim o membro do Ministério Público que officie no feito ou, ainda, o próprio magistrado de ofício.

#### • Competência do Controle Difuso

No âmbito do controle difuso, qualquer juiz ou tribunal do País dispõe de competência para declarar a inconstitucionalidade das leis e dos atos normativos.

No entanto, quando o processo chega às instâncias superiores, um órgão fracionário do tribunal não possui esta competência (princípio da reserva de plenário, prescrito no Artigo 97, da CF).

#### Repercussão Geral

##### • Efeitos da Decisão

A princípio, pode-se afirmar que os efeitos da decisão em controle difuso de constitucionalidade realizado por juízes monocráticos e tribunais, inclusive o próprio STF, são **inter partes** (alcançando apenas o autor e o réu), e **ex tunc** (não retroativos).

Contudo, em se tratando especificamente de julgamento de **recurso extraordinário** (RE) pelo STF, deve-se observar qual o regime a que se submete, se anterior ou posterior ao requisito da **repercussão geral** da matéria constitucional guerreada (Artigo 102, § 3º, da CF).

#### Recurso Extraordinário

Se o RE é **anterior** à exigência da repercussão geral, os efeitos da decisão proferida nesta ação seguirão a regra geral, vale dizer, serão **inter parte e ex tunc**.

No entanto, ainda haverá a possibilidade da extensão dos efeitos da decisão a terceiros não integrantes da relação jurídico-processual primitiva, por meio da **suspensão da execução da lei pelo Senado Federal**, nos termos do Artigo 52, X, da CF.

De outra banda, se o julgamento do RE obedece à sistemática trazida pelo regime da repercussão geral, a decisão passa a produzir eficácia **erga omnes** (alcançando todos que se encontram na mesma situação jurídica).

Como a Constituição Federal (Artigo 102, § 3º) passa a exigir do recorrente a demonstração da repercussão geral das questões constitucionais discutidas, vale dizer, que o interesse da demanda transcenda os meros interesses particulares, nada mais razoável que a questão constitucional guerreada, alcance efeitos extra partes.

Nesse contexto, as razões de decidir do STF que levaram à declaração de inconstitucionalidade da lei transcendem às partes envolvidas para assumir uma eficácia generalizada – **erga omnes**, independentemente de Resolução do Senado.

É o que se denomina **transcendência dos motivos determinantes** da decisão no controle difuso de constitucionalidade.

#### Súmula Vinculante

As decisões proferidas pelo STF no controle difuso de constitucionalidade não são dotadas de força vinculante em relação ao Poder Judiciário, tampouco perante a Administração Pública.

No intuito de conferir autoridade às decisões relevantes do Pretório Excelso, a Emenda Constitucional nº 45/2004 criou a figura da **Súmula Vinculante**, nos termos do Artigo 103-A, da CF:

*Art. 103-A. O Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou por provocação, mediante decisão de dois terços dos seus membros, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, aprovar súmula que, a partir de sua publicação na imprensa oficial, terá efeito*

*vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como proceder à sua revisão ou cancelamento, na forma estabelecida em lei.*

*§ 1º A súmula terá por objetivo a validade, a interpretação e a eficácia de normas determinadas, acerca das quais haja controvérsia atual entre órgãos judiciários ou entre esses e a administração pública que acarrete grave insegurança jurídica e relevante multiplicação de processos sobre questão idêntica.*

*§ 2º Sem prejuízo do que vier a ser estabelecido em lei, a aprovação, revisão ou cancelamento de súmula poderá ser provocada por aqueles que podem propor a ação direta de inconstitucionalidade.*

*§ 3º Do ato administrativo ou decisão judicial que contrariar a súmula aplicável ou que indevidamente a aplicar, caberá reclamação ao Supremo Tribunal Federal que, julgando-a procedente, anulará o ato administrativo ou cassará a decisão judicial reclamada, e determinará que outra seja proferida com ou sem a aplicação da súmula, conforme o caso.*

#### Requisitos para aprovação de uma Súmula Vinculante

Quórum de 2/3 dos membros do STF (mínimo de oito ministros);

Reiteradas decisões sobre matéria constitucional;

Controvérsia atual entre órgãos judiciários ou entre esses e a Administração Pública que acarrete grave insegurança jurídica e relevante multiplicação de processos sobre questão idêntica.

#### Ação Direta de Inconstitucionalidade Genérica - ADI ou ADIN

A Ação Direta de Inconstitucionalidade Genérica – ADI, ou, tão somente, Ação Direta de Inconstitucionalidade, tem por fim retirar do ordenamento jurídico uma lei ou ato normativo **federal ou estadual** que desrespeita a Constituição Federal.

##### • Legitimação Ativa

Podem propor ADI um dos legitimados pela Constituição Federal enumerados no Artigo 103, I ao IX:

*Art. 103. Podem propor a ação direta de inconstitucionalidade e a ação declaratória de constitucionalidade:*

*I - o Presidente da República;*

*II - a Mesa do Senado Federal;*

*III - a Mesa da Câmara dos Deputados;*

*IV - a Mesa de Assembleia Legislativa ou da Câmara Legislativa do Distrito Federal;*

*V - o Governador de Estado ou do Distrito Federal;*

*VI - o Procurador-Geral da República;*

*VII - o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil;*

*VIII - partido político com representação no Congresso Nacional;*

*IX - confederação sindical ou entidade de classe de âmbito nacional.*

O quadro abaixo traz dicas para memorização de tal legitimação:

##### Podem propor a ação direta de inconstitucionalidade

**3 autoridades** → Presidente da República, Governadores, PGR

**3 mesas** → Mesa do Senado Federal, Mesa da Câmara dos Deputados, Mesas das Assembleias Legislativas

**3 instituições** → Conselho Federal da OAB, partido político com representação no Congresso Nacional, confederação sindical ou entidade de classe de âmbito nacional

# DIREITO ADMINISTRATIVO

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### **Administração pública**

É a forma como o Estado governa, ou seja, como executa as suas atividades voltadas para o atendimento para o bem estar de seu povo.

Pode ser conceituado em dois sentidos:

**a) sentido formal, orgânico ou subjetivo:** o conjunto de órgãos/entidades administrativas e agentes estatais, que estejam no exercício da função administrativa, independentemente do poder a que pertençam, tais como Poder Executivo, Judiciário ou Legislativo ou a qualquer outro organismo estatal.

Em outras palavras, a expressão Administração Pública confunde-se com os sujeitos que integram a estrutura administrativa do Estado, ou seja, com quem desempenha a função administrativa. Assim, num sentido subjetivo, Administração Pública representa o conjunto de órgãos, agentes e entidades que desempenham a função administrativa.

**b) sentido material ou objetivo:** conjunto das atividades administrativas realizadas pelo Estado, que vai em direção à defesa concreta do interesse público.

Em outras palavras, a Administração Pública confunde-se com a própria função (atividade) administrativa desempenhada pelo Estado. O conceito de Administração Pública está relacionado com o objeto da Administração. Não se preocupa aqui com quem exerce a Administração, mas sim com o que faz a Administração Pública.

A doutrina moderna considera quatro tarefas precípuas da Administração Pública, que são:

- 1 - a prestação de serviços públicos,
- 2 - o exercício do poder de polícia,
- 3 - a regulação das atividades de interesse público e
- 4 - o controle da atuação do Estado.

Em linhas gerais, podemos entender a atividade administrativa como sendo aquela voltada para o bem toda a coletividade, desenvolvida pelo Estado com a finalidade de privilegiar e administrar a coisa pública e as necessidades da coletividade.

Por sua vez, a função administrativa é considerada um *múnus* público, que configura uma obrigação ou dever para o administrador público que não será livre para atuar, já que deve obediência ao direito posto, para buscar o interesse coletivo.

### **Separação dos Poderes**

O Estado brasileiro adotou a tripartição de poderes, assim são seus **poderes** o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, conforme se infere da leitura do art. 2º da Constituição Federal: “São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário.”.

**a) Poder Executivo:** No exercício de suas funções típicas, pratica atos de chefia do Estado, de Governo e atos de administração, ou seja, administra e executa o ordenamento jurídico vigente. É uma administração direita, pois não precisa ser provocada. Excepcionalmente, no exercício de função atípica, tem o poder de legislar, por exemplo, via medida provisória.

**b) Poder legislativo:** No exercício de suas funções típicas, é de sua competência legislar de forma geral e abstrata, ou seja, legislar para todos. Tem o poder de inovar o ordenamento jurídico. Em função atípica, pode administrar internamente seus problemas.

**c) Poder judiciário:** No exercício de suas funções típicas, tem o poder jurisdicional, ou seja, poder de julgar as lides, no caso concreto. Sua atuação depende de provocação, pois é inerte.

Como vimos, o governo é o órgão responsável por conduzir os interesses de uma sociedade. Em outras palavras, é o poder diretivo do Estado.

### **FONTES**

A Administração Pública adota substancialmente as mesmas fontes adotadas no ramo jurídico do Direito Administrativo: **Lei, Doutrina, Jurisprudência e Costumes.**

Além das fontes mencionadas, adotadas em comum com o Direito Administrativo, a Administração Pública ainda utiliza-se das seguintes fontes para o exercício das atividades administrativas:

- **Regulamentos** São atos normativos posteriores aos decretos, que visam especificar as disposições de lei, assim como seus mandamentos legais. As leis que não forem executáveis, dependem de regulamentos, que não contrariem a lei originária. Já as leis auto-executáveis independem de regulamentos para produzir efeitos.

- **Instruções normativas** Possuem previsão expressa na Constituição Federal, em seu artigo 87, inciso II. São atos administrativos privativos dos Ministros de Estado. É a forma em que os superiores expedem normas de caráter geral, interno, prescrevendo o meio de atuação de seus subordinados com relação a determinado serviço, assemelhando-se às circulares e às ordens de serviço.

- **Regimentos** São atos administrativos internos que emanam do poder hierárquico do Executivo ou da capacidade de auto-organização interna das corporações legislativas e judiciárias. Desta maneira, se destinam à disciplina dos sujeitos do órgão que o expediu.

- **Estatutos** É o conjunto de normas jurídicas, através de acordo entre os sócios e os fundadores, regulamentando o funcionamento de uma pessoa jurídica. Inclui os órgãos de classe, em especial os colegiados.

### **PRINCÍPIOS**

Os princípios jurídicos orientam a interpretação e a aplicação de outras normas. São as diretrizes do ordenamento jurídico, guias de interpretação, às quais a administração pública fica subordinada. Possuem um alto grau de generalidade e abstração, bem como um profundo conteúdo axiológico e valorativo.

Os princípios da Administração Pública são regras que surgem como parâmetros e diretrizes norteadoras para a interpretação das demais normas jurídicas.

Com função principal de garantir oferecer **coerência e harmonia** para o ordenamento jurídico e determinam a conduta dos agentes públicos no exercício de suas atribuições.

Encontram-se de maneira explícita/expressas no texto constitucional ou implícitas na ordem jurídica. Os primeiros são, por unanimidade, os chamados princípios expressos (ou explícitos), estão previstos no art. 37, *caput*, da Constituição Federal.

#### **Princípios Expressos:**

São os princípios expressos da Administração Pública os que estão inseridos no artigo 37 "*caput*" da Constituição Federal: *legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*.

- **Legalidade:** O princípio da legalidade representa uma garantia para os administrados, pois qualquer ato da Administração Pública somente terá validade se respaldado em lei. Representa um limite para a atuação do Estado, visando à proteção do administrado em relação ao abuso de poder.

O princípio apresenta um perfil diverso no campo do Direito Público e no campo do Direito Privado. No Direito Privado, tendo em vista o interesse privado, as partes poderão fazer tudo o que a lei não proíbe; no Direito Público, diferentemente, existe uma relação de subordinação perante a lei, ou seja, só se pode fazer o que a lei expressamente autorizar.

- **Impessoalidade:** a Administração Pública não poderá atuar discriminando pessoas de forma gratuita, a Administração Pública deve permanecer numa posição de neutralidade em relação às pessoas privadas. A atividade administrativa deve ser destinada a todos os administrados, sem discriminação nem favoritismo, constituindo assim um desdobramento do princípio geral da igualdade, art. 5.º, *caput*, CF.

- **Moralidade:** A atividade da Administração Pública deve obedecer não só à lei, mas também à moral. Como a moral reside no campo do subjetivismo, a Administração Pública possui mecanismos que determinam a moral administrativa, ou seja, prescreve condutas que são moralmente aceitas na esfera do Poder Público.

- **Publicidade:** É o dever atribuído à Administração, de dar total transparência a todos os atos que praticar, ou seja, como regra geral, nenhum ato administrativo pode ser sigiloso.

A regra do princípio que veda o sigilo comporta algumas exceções, como quando os atos e atividades estiverem relacionados com a segurança nacional ou quando o conteúdo da informação for resguardado por sigilo (art. 37, § 3.º, II, da CF/88).

- **Eficiência:** A Emenda Constitucional nº 19 trouxe para o texto constitucional o princípio da eficiência, que obrigou a Administração Pública a aperfeiçoar os serviços e as atividades que presta, buscando otimização de resultados e visando atender o interesse público com maior eficiência.

#### **Princípios Implícitos:**

Os demais são os denominados princípios reconhecidos (ou implícitos), estes variam de acordo com cada jurista/doutrinador.

Destaca-se os seguintes princípios elaborados pela doutrina administrativa, dentre outros:

- **Princípio da Supremacia do Interesse Público sobre o Particular:** Sempre que houver necessidade de satisfazer um interesse público, em detrimento de um interesse particular, prevalece o interesse público. São as prerrogativas conferidas à Administração Pública, porque esta atua por conta dos interesses públicos.

No entanto, sempre que esses direitos forem utilizados para finalidade diversa do interesse público, o administrador será responsabilizado e surgirá o abuso de poder.

- **Indisponibilidade do Interesse Público:** Os bens e interesses públicos são indisponíveis, ou seja, não pertencem à Administração ou a seus agentes, cabendo aos mesmos somente sua gestão em prol da coletividade. Veda ao administrador quaisquer atos que impliquem renúncia de direitos da Administração ou que, injustificadamente, onerem a sociedade.

- **Autotutela:** é o princípio que autoriza que a Administração Pública revise os seus atos e conserte os seus erros.

- **Segurança Jurídica:** O ordenamento jurídico vigente garante que a Administração deve interpretar a norma administrativa da forma que melhor garanta o atendimento do fim público a que se dirige, vedada aplicação retroativa de nova interpretação.

- **Razoabilidade e da Proporcionalidade:** São tidos como princípios gerais de Direito, aplicáveis a praticamente todos os ramos da ciência jurídica. No âmbito do Direito Administrativo encontram aplicação especialmente no que concerne à prática de atos administrativos que impliquem restrição ou condicionamento a direitos dos administrados ou imposição de sanções administrativas.

- **Probidade Administrativa:** A conduta do administrador público deve ser honesta, pautada na boa conduta e na boa-fé.

- **Continuidade do Serviço Público:** Via de regra os serviços públicos por serem prestados no interesse da coletividade devem ser adequados e seu funcionamento não deve sofrer interrupções.

Ressaltamos que não há hierarquia entre os princípios (expressos ou não), visto que tais diretrizes devem ser aplicadas de forma harmoniosa. Assim, a aplicação de um princípio não exclui a aplicação de outro e nem um princípio se sobrepõe ao outros.

Nos termos do que estabelece o artigo 37 da Constituição Federal, os princípios da Administração abrangem a Administração Pública direta e indireta de quaisquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, vinculando todos os órgãos, entidades e agentes públicos de todas as esferas estatais ao cumprimento das premissas principiológicas.

### REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO. PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS E LEGAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS IMPLÍCITOS

#### **Conceito**

O Direito Administrativo guarda suas próprias peculiaridades, à medida que confere à Administração Pública prerrogativas nas relações privadas e restringe a sua liberdade. Isso se deve ao fato de o Direito Administrativo ter por funções proteger os direitos individuais em face do Estado e, satisfazer os interesses coletivos.

É justamente por ser sua função satisfazer os interesses coletivos, que à Administração são conferidas prerrogativas e privilégios com vistas a limitar o exercício dos direitos individuais, visando o bem comum.

Maria Sylvania Zanella Di Pietro<sup>1</sup> ensina que: "*A expressão regime jurídico da Administração Pública é utilizada para designar, em sentido amplo, os regimes de direito público e de direito privado a que pode submeter-se a Administração Pública. Já a expressão regime jurídico administrativo é reservada tão somente para abranger o conjunto de traços, de conotações, que tipificam o Direito Administrativo, colocando a Administração Pública numa posição privilegiada, vertical, na relação jurídico-administrativa.*

*Basicamente, pode-se dizer que o regime administrativo resume-se a duas palavras apenas: prerrogativas e sujeições."*

1 DI PIETRO, Maria Sylvania Zanella. Direito Administrativo. 31ª Edição, 2018.

Neste contexto, os interesses coletivos são satisfeitos não só pela limitação, mas também pela prestação de serviços públicos à população.

O princípio da legalidade é o principal limitador da liberdade estatal, haja vista restringir a liberdade do Administrador que deve estrita obediência à lei. Esse princípio é uma garantia para o cidadão, pois o protege contra quaisquer abusos que porventura, queira o administrador cometer.

Contudo, a Administração Pública deve sujeitar-se ainda ao Direito como um todo, aos seus princípios e valores, para estar em conformidade com o princípio da legalidade.

Isso não retira da Administração sua autoridade, pelo contrário, é a lei quem confere autoridade à Administração, somente a limitando para a proteção do sujeito.

A autoridade da Administração é assegurada, posto que necessária para a consecução do bem coletivo, logo, é por causa da autoridade que à Administração são concedidos prerrogativas e privilégios diferentes daqueles concedidos pelo direito privado, o que lhe assegura a supremacia do interesse público sobre o particular.

O interesse público diz respeito à coletividade e, justamente por isso, deve-se sobrepor ao interesse individual, ou seja, particular.

A citada doutrinadora resume: *“Isto significa que a Administração Pública possui prerrogativas ou privilégios, desconhecidos na esfera do direito privado, tais como a autoexecutoriedade, a autotutela, o poder de expropriar, o de requisitar bens e serviços, o de ocupar temporariamente o imóvel alheio, o de instituir servidão, o de aplicar sanções administrativas, o de alterar e rescindir unilateralmente os contratos, o de impor medidas de polícia. Goza, ainda, de determinados privilégios como a imunidade tributária, prazos dilatados em juízo, juízo privativo, processo especial de execução, presunção de veracidade de seus atos.”*

Embora tenha todas essas prerrogativas e privilégios, existem também limitações as quais a Administração deve se sujeitar, sob pena de ter seus atos anulados ou até mesmo de ser a própria autoridade administrativa responsabilizada.

A soma das prerrogativas e restrições a que se sujeita a Administração pública e não se encontram nas relações entre os particulares constitui o regime jurídico administrativo.

Algumas dessas prerrogativas e restrições são expressas sob a forma de princípios.

#### Princípios expressos e implícitos da administração pública

Princípios são proposições que servem de base para toda estrutura de uma ciência, no Direito Administrativo não é diferente, temos os princípios que servem de alicerce para este ramo do direito público.

Os princípios podem ser expressos ou implícitos, os expressos são os consagrados no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, já os implícitos são aqueles que de alguma forma regem a atuação da Administração Pública.

#### Princípios Expressos

A Administração Pública deverá se pautar principalmente nos cinco princípios estabelecidos pelo “caput” do artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Os princípios são os seguintes: **legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.**

#### Dica de Memorização - “L.I.M.P.E.”

Vejamos o que prevê a Constituição Federal sobre o tema:

## CAPÍTULO VII DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

*Artigo 37- A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)*

#### Princípio da Legalidade

O princípio da legalidade, um dos mais importantes princípios consagrados no ordenamento jurídico brasileiro, consiste no fato de que **o administrador somente poderá fazer o que a lei permite.**

É importante ressaltar a diferença entre o princípio da legalidade estabelecido ao administrado e ao administrador. Para o administrador, o princípio da legalidade estabelece que ele somente poderá agir dentro dos parâmetros legais, conforme os ditames estabelecidos pela lei. Já, o princípio da legalidade visto sob a ótica do administrado, explicita que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, senão em virtude lei. Esta interpretação encontra abalamento no artigo 5º, II, da Constituição Federal de 1988.

#### Princípio da Impessoalidade

Este princípio estabelece que a Administração Pública, através de seus órgãos, não poderá, na execução das atividades, estabelecer diferenças ou privilégios, uma vez que deve imperar o interesse social e não o interesse particular.

De acordo com os ensinamentos de Di Pietro<sup>2</sup>, o princípio da impessoalidade está intimamente relacionado com a finalidade pública.

*“A Administração não pode atuar com vista a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que deve nortear o seu comportamento”*

Em interessante constatação, se todos são iguais perante a lei (art. 5º, caput) necessariamente o serão perante a Administração, que deverá atuar sem favoritismo ou perseguição, tratando a todos de modo igual, ou quando necessário, fazendo a discriminação necessária para se chegar à igualdade real e material.

#### Princípio da Moralidade Administrativa

A Administração Pública, de acordo com o princípio da moralidade administrativa, deve agir com boa-fé, sinceridade, probidade, lealdade e ética.

Tal princípio acarreta a obrigação ao administrador público de observar não somente a lei que condiciona sua atuação, mas também, regras éticas extraídas dos padrões de comportamento designados como moralidade administrativa (obediência à lei).

Não basta ao administrador ser apenas legal, deve também, ser honesto tendo como finalidade o bem comum.

É preciso entender que a moralidade como também a probidade administrativa consistem exclusivamente no dever de funcionários públicos exercerem (prestarem seus serviços) suas funções com honestidade. Não devem aproveitar os poderes do cargo ou função para proveito pessoal ou para favorecimento de outrem.

#### Princípio da Publicidade

O princípio da publicidade tem por objetivo a divulgação de atos praticados pela Administração Pública, obedecendo, todavia, as questões revestidas pela proteção do sigilo legal.

<sup>2</sup> DI PIETRO, Maria Sílvia Zanella. Direito Administrativo. 31ª Edição, 2018

# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

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

### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS

As **organizações formais modernas** caracterizam-se como um sistema constituído de elementos interativos, que recebe entradas do ambiente, transformando-os, e emite saídas para o ambiente externo. Nesse sentido, os elementos interativos da organização, pessoas e departamentos, dependem uns dos outros e devem trabalhar juntos.

As organizações podem ser formais e informais.

#### → Formais

A estrutura formal das organizações é composta pela estrutura instituída pela vontade humana para atingir determinado objetivo. Ela é representada por um organograma composto por órgãos, cargos e relações de autoridade e responsabilidade.

Elas são regidas por normas e regulamentos que estabelecem e especificam os padrões para atingir os objetivos organizacionais.

Características das Organizações Formais
São instituídas pela vontade humana;
São planejadas e deliberadamente estruturadas;
São tangíveis (visíveis);
Seus líderes se valem da autoridade e responsabilidade (líderes formais);
São regidas por normas e regulamentos definidos de forma racional (lógica);
São representadas por organogramas;
São flexíveis às modificações em sua estrutura e nos processos organizacionais, em face da hierarquia formal e impessoal.

#### → Informais

Visto as organizações formais serem compostas por redes de relacionamento no ambiente de trabalho, esse relacionamento dá origem à organização informal. As organizações informais definem-se como o conjunto de interações e relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas, sendo esta paralela à organização formal.

As organizações informais não possuem objetivos predeterminados, surgem de forma natural, estando presentes nos usos e costumes, e se manifestam por meio de sentimentos e necessidade de associação pelos membros da organização formal.

Características das Organizações Informais
São oriundas das relações pessoais e sociais desenvolvidas naturalmente entre os membros de determinada organização;
Sua relação é de coesão ou antagonismo;
As lideranças são informais, por meio da influência;
Possuem colaboração espontânea, independente da autoridade formal;
Têm possibilidade de oposição à organização formal;
Transcende a organização formal, não se limitando ao horário de trabalho, barreiras organizacionais ou hierarquias;
São intangíveis (não visíveis);
São resistentes às modificações nos processos, uma vez que as pessoas tendem a defender excessivamente os seus padrões.

#### — Tipos de estrutura organizacional

A estrutura organizacional é o conjunto de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões de unidades de uma empresa. É um meio para o alcance dos objetivos, estando relacionada com a estratégia da organização, de tal forma que mudanças na estratégia precedem e promovem mudanças na estrutura.

A estrutura organizacional de uma empresa define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. No tipo de estrutura formal, a relação hierárquica é impessoal e sempre realizada por meio de ordem escrita.

São seis os elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização e, por fim, a formalização.

Ao planejar a estrutura organizacional, uma das variáveis refere-se a quem os indivíduos e os grupos se reportam. Essa variável consiste em estruturar a cadeia de comando.

São tipos tradicionais de organização:

**a) Organização Linear:** autoridade única com base na hierarquia (unidade de comando), comunicação formal, decisões centralizadas e aspecto piramidal;

**b) Organização Funcional:** autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, decisões descentralizadas e ênfase na especialização;

**c) Organização Linha-staff:** coexistência da estrutura linear com a estrutura funcional, ou seja, comunicação formal com assessoria funcional, separação entre órgãos operacionais (de linha) e órgãos de apoio (staff). Há, ao mesmo tempo, hierarquia de comando e da especialização técnica.

São estruturas organizacionais modernas:

**a) Estrutura Divisional:** é caracterizada pela criação de unidades denominadas centros de resultados, que operam com relativa autonomia, inclusive apurando lucros ou prejuízos para cada uma delas. Os departamentos prestam informações e se responsabilizam pela execução integral dos serviços prestados, mediados por um sistema de gestão eficaz;

**b) Estrutura Matricial:** combina as vantagens da especialização funcional com o foco e responsabilidades da departamentalização do produto, ou divisional. Suas aplicações acontecem, em hospitais, laboratórios governamentais, instituições financeiras etc.

O que a difere das outras formas de estrutura organizacional, é que características de mais de uma estrutura atuam ao mesmo tempo sobre os empregados. Além disso, existe múltipla subordinação, ou seja, os empregados se reportam a mais de um chefe, o que pode gerar confusão nos subordinados e se tornar uma desvantagem desse tipo de estrutura.

É uma ótima alternativa para empresas que trabalham desenvolvendo projetos e ações temporárias. Nesse tipo de estrutura o processo de decisão é descentralizado, com existência de centros de resultados de duração limitada a determinados projetos;

**c) Estrutura em Rede:** competitividade global, a flexibilidade da força de trabalho e a sua estrutura enxuta. As redes organizacionais se caracterizam por constituir unidades interdependentes orientadas para identificar e solucionar problemas;

**d) Estrutura por Projeto:** manutenção dos recursos necessários sob o controle de um único indivíduo.

#### — Natureza

Estão entre os fatores internos que influenciam a natureza da estrutura organizacional da empresa:

- a natureza dos objetivos estabelecidos para a empresa e seus membros;
- as atividades operantes exigidas para realizar esses objetivos;
- a sequência de passos necessária para proporcionar os bens ou serviços que os membros e clientes desejam ou necessitam;
- as funções administrativas a desempenhar;
- as limitações da habilidade de cada pessoa na empresa, além das limitações tecnológicas;
- as necessidades sociais dos membros da empresa; e
- o tamanho da empresa.

Da mesma forma consideram-se os elementos e as mudanças no ambiente externo que são também forças poderosas que dão forma à natureza das relações externas. Mas para o estabelecimento de uma estrutura organizacional, considera-se como mais adequada a análise de seus componentes, condicionantes e níveis de influência.

#### — Finalidades

A estrutura formal tem como finalidade o sistema de autoridade, responsabilidade, divisão de trabalho, comunicação e processo decisório. São princípios fundamentais da organização formal:

**a) Divisão do trabalho:** é a decomposição de um processo complexo em pequenas tarefas, proporcionando maior produtividade, melhorando a eficiência organizacional e o desempenho dos envolvidos e reduzindo custos de produção;

**b) Especialização:** considerada uma consequência da divisão do trabalho. Cada cargo passa a ter funções específicas, assim como cada tarefa;

**c) Hierarquia:** divisão da empresa e, camadas hierárquicas. A hierarquia visa assegurar que os subordinados aceitem e executem rigorosamente as ordens e orientações dadas pelos seus superiores;

**d) Amplitude administrativa:** também chamada de amplitude de controle ou amplitude de comando, determina o número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia. A estrutura organizacional que apresenta pequena amplitude de controle é a aguda ou vertical.

#### — Critérios de departamentalização

Departamentalização é o nome dado à especialização horizontal na organização por meio da criação de departamentos para cuidar das atividades organizacionais. É decorrente da divisão do trabalho e da homogeneização das atividades. É o agrupamento adequado das atividades em departamentos específicos.

São critérios de departamentalização:

**a) Departamentalização Funcional:** representa o agrupamento por atividades ou funções principais. A divisão do trabalho ocorre internamente, por especialidade. Abordagem indicada para circunstâncias estáveis, de poucas mudanças e que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras;

**b) Departamentalização por Produtos ou Serviços:** representa o agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. A divisão do trabalho ocorre por linhas de produtos/serviços. A orientação é para o alcance de resultados, por meio da ênfase nos produtos/serviços;

**c) Departamentalização Geográfica:** também chamada de Departamentalização Territorial, representa o agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Caso uma organização, para estabelecer seus departamentos, deseje considerar a distribuição territorial de suas atividades, ela deverá observar as técnicas de departamentalização geográfica;

**d) Departamentalização por Clientela:** representa o agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Possui ênfase e direcionamento para o cliente;

**e) Departamentalização por Processos:** representa o agrupamento por etapas do processo, do produto ou da operação. Possui ênfase na tecnologia utilizada;

**f) Departamentalização por Projetos:** representa o agrupamento em função de entregas (saídas) ou resultados quanto a um ou mais projetos. É necessária uma estrutura flexível e adaptável às circunstâncias do projeto, pois o mesmo pode ser encerrado antes do prazo previsto. Dessa forma, os recursos envolvidos, ao término do projeto, são liberados;

**g) Departamentalização Matricial:** também chamada de organização em grade, combina duas formas de departamentalização, a funcional com a departamentalização de produto ou projeto, na mesma estrutura organizacional. Representa uma estrutura mista ou híbrida.

O desenho matricial apresenta duas dimensões: gerentes funcionais e gerentes de produtos ou de projeto. Logo, não há unidade de comando. É criada uma balança de duplo poder e, por consequência, dupla subordinação.

### CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO PÚBLICA E A GESTÃO PRIVADA

Para tentar entender as principais diferenças entre os dois modelos de administração, acredita-se que o “ponto de partida” está na própria finalidade de cada uma das duas esferas de ação, ou seja, o Estado se define pelo seu objetivo de bem comum ou interesse geral que, no caso do Brasil, está explícito na Constituição Federal<sup>1</sup>.

Inclusive destaca-se sobre a importância do preâmbulo da Constituição Federal Brasileira, quando estabelece a razão de ser do Estado brasileiro:

*Um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.*

Ainda de acordo com a Constituição Federal, no artigo 3º determina os principais objetivos fundamentais do Brasil, dentre eles:

*I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;*

*II - garantir o desenvolvimento nacional;*

*III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;*

*IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.*

Sob esse prisma, observa-se que todas as constituições modernas fazem a definição do Estado de um modo semelhante, sendo que a maioria dessas constituições foram inspiradas na dos Estados Unidos que, em 1787, onde foi estabelecida no seu preâmbulo os objetivos nacionais: formar uma União perfeita, estabelecer a justiça, assegurar a tranquilidade interna, prover a defesa comum, promover o bem-estar geral, além de garantir os direitos referentes a liberdade.

Todavia, todos esses fatos, sabe-se que não são considerados como finalidades de uma empresa, que tem como sua definição, uma organização de recursos materiais, financeiros, humanos e tecnológicos, destinada a produzir um bem ou prestar um serviço para, em geral, obter um ganho econômico. Neste sentido, entende-se que fatores ligados a racionalidade bem como a própria essência da atividade estatal são caracterizadas por serem diferentes da gestão de empresas.

Sendo que a relação existente das organizações governamentais perante o seu público não pode ser vista como um provedor com um cliente. A gerência pública refere-se a dependentes, cidadãos, fornecedores, presidiários, contribuintes, bem como aqueles indivíduos que recebem benefícios e subsídios, como no caso dos clientes, além do mais, a proximidade não é sempre uma característica desejável para essas relações.

A questão para a gerência pública está no fato de construir relacionamentos apropriados entre as organizações e seus públicos, todavia nessa relação quem é considerado como o “chefe” dos burocratas é o político e não o cidadão. No governo, a prova definitiva para os administradores não pode ser o produto ou então um ganho, mas sim precisa ser vista como a reação favorável dos políticos eleitos.

Além disso, como eles são motivados geralmente pelos grupos de interesses, os administradores públicos no caso, ao contrário dos gerentes de empresas, precisam incluir os grupos de interesse na sua “equação”, no que tange ao seu trabalho. Não é à toa que é por esses motivos que um governo democrático e aberto tem movimentos mais lentos se comparados aos das empresas, cujos administradores podem tomar decisões rapidamente e a portas fechadas.

Existem diferenças entre as questões da administração pública e privada, sendo que um desses fatores está ligado à motivação, visto que, esse fator nos chefes do setor público é a reeleição, enquanto os empresários têm como fim último o lucro. A missão fundamental do governo é ‘fazer o bem’, e o da empresa é “fazer dinheiro”.

Assim, apresenta-se uma visão similar quando afirma que as burocracias públicas são totalmente diferentes das firmas privadas num aspecto fundamental, que contribui de certa forma que para possibilidade de uma supervisão mais efetiva. Os serviços estatais geralmente são executados e produzidos por meio de uma burocracia, no qual os membros normalmente são indicados por políticos, por isso acredita-se que o controle dos cidadãos sobre a burocracia só poderá ser de fato indireto, isto é, pelo fato que as instituições democráticas não contêm mecanismos que permitam que os cidadãos sancionem diretamente as ações legais dos burocratas.

Na verdade, o que pode acontecer é os cidadãos poderem avaliar o desempenho da burocracia ao sancionarem, pelo voto, os políticos eleitos.

#### Elementos de diferenciação

Considera-se que existem vários elementos que são fundamentais para a diferenciação das duas formas de administração. Logo, de um modo geral, as empresas privadas pautam sua ação pelo planejamento e gestão estratégicos.

Neste sentido, destaca-se que a administração pública está baseada em função de sistemas de planejamento governamental mais rígido, no qual se orientam por princípios gerais previstos na Constituição, e, por sistemas de política pública. No setor público existem sistemas mais abrangentes de planejamento em alguns setores, como por exemplo, o elétrico, transporte, industrial e dentre outros.

Assim, a empresa privada tem como objetivo principal a realização da sua atividade principal de produção de um bem ou de prestação de um serviço, e, como finalidade mediata, captar um lucro econômico para a sua organização. Ainda, uma organização pública também tem como objetivo essencial a realização do cumprimento de sua missão institucional, para, através dela, obter o bem da comunidade e servir ao interesse geral.

Por isso que muitos autores acreditam que partem dessa premissa o interesse de mobilizador da empresa privada seja a lucratividade e o das organizações públicas seja a efetividade. Abaixo, resumem-se as principais diferenças e relação a esse tipo de organização.

<sup>1</sup> *Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil [recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.*

# NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO

**CONCEITOS. PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS. ORÇAMENTO-PROGRAMA: CONCEITOS E OBJETIVOS. ORÇAMENTO NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL. PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA: ELABORAÇÃO, DISCUSSÃO, VOTAÇÃO E APROVAÇÃO. PLANO PLURIANUAL – PPA, LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS – LDO E LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL – LOA**

Tradicionalmente o orçamento é compreendido como uma peça que contém apenas a previsão das receitas e a fixação das despesas para determinado período, sem preocupação com planos governamentais de desenvolvimento, tratando-se assim de mera peça contábil - financeira. Tal conceito não pode mais ser admitido, pois, conforme vimos no módulo anterior, a intervenção estatal na vida da sociedade aumentou de forma acentuada e com isso o planejamento das ações do Estado é imprescindível.

Hoje, o orçamento é utilizado como instrumento de planejamento da ação governamental, possuindo um aspecto dinâmico, ao contrário do orçamento tradicional já superado, que possuía caráter eminentemente estático.

Para Aliomar Baleeiro, o orçamento público “é o ato pelo qual o Poder Executivo prevê e o Poder Legislativo autoriza, por certo período de tempo, a execução das despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei”.

A função do Orçamento é permitir que a sociedade acompanhe o fluxo de recursos do Estado (receitas e despesas). Para isto, o governo traduz o seu plano de ação em forma de lei. Esta lei passa a representar seu compromisso executivo com a sociedade que lhe delegou poder.

O projeto de lei orçamentária é elaborado pelo Executivo, e submetido à apreciação do Legislativo, que pode realizar alterações no texto final. A partir daí, o Executivo deve promover sua implementação de forma eficiente e econômica, dando transparência pública a esta implementação. Por isso o orçamento é um problema quando uma administração tem dificuldades para conviver com a vontade do Legislativo e da sociedade: devido à sua força de lei, o orçamento é um limite à sua ação.

Em sua expressão final, o orçamento é um extenso conjunto de valores agrupados por unidades orçamentárias, funções, programas, atividades e projetos. Com a inflação, os valores não são imediatamente compreensíveis, requerendo vários cálculos e o conhecimento de conceitos de matemática financeira para seu entendimento. Isso tudo dificulta a compreensão do orçamento e a sociedade vê debilitada sua possibilidade de participar da elaboração, da aprovação, e, posteriormente, acompanhar a sua execução.

Pode-se melhorar a informação oferecida aos cidadãos sem dificultar o entendimento, através da técnica chamada análise vertical, agrupando as receitas e despesas em conjuntos (atividade, grupo, função), destacando-se individualmente aqueles que tenham participação significativa. É apresentada a participação percentual dos valores destinados a cada item no total das despesas ou receitas. Em vez de comunicar um conjunto de números de difícil entendimento ou valores sem base de comparação, é possível divulgar informações do tipo “a prefeitura vai gastar 15% dos seus recursos com pavimentação”, por exemplo.

Uma outra análise que pode ser realizada é a análise horizontal do orçamento. Esta técnica compara os valores do orçamento com os valores correspondentes nos orçamentos anteriores (expressos em valores reais, atualizados monetariamente, ou em moeda forte).

Essas técnicas e princípios de simplificação devem ser aplicados na apresentação dos resultados da execução orçamentária (ou seja, do cumprimento do orçamento), confrontando o previsto com o realizado em cada período e para cada rubrica. Deve-se apresentar, também, qual a porcentagem já recebida das receitas e a porcentagem já realizada das despesas.

É fundamental que a peça orçamentária seja convertida em valores constantes, permitindo avaliar o montante real de recursos envolvidos.

Uma outra forma de alteração do valor real é através das margens de suplementação. Para garantir flexibilidade na execução do orçamento, normalmente são previstas elevadas margens de suplementação, o que permite um uso dos recursos que modifica profundamente as prioridades estabelecidas. Com a indexação orçamentária mensal à inflação real, consegue-se o grau necessário de flexibilidade na execução orçamentária, sem permitir burlar o orçamento através de elevadas margens de suplementação. Pode-se restringir a margem a um máximo de 3%.

Não basta dizer quanto será arrecadado e gasto. É preciso apresentar as condições que permitiram os níveis previstos de entrada e dispêndio de recursos.

No caso da receita, é importante destacar o nível de evolução econômica, as melhorias realizadas no sistema arrecadador, o nível de inadimplência, as alterações realizadas na legislação, os mecanismos de cobrança adotados.

No caso da despesa, é importante destacar os principais custos unitários de serviços e obras, as taxas de juros e demais encargos financeiros, a evolução do quadro de pessoal, a política salarial e a política de pagamento de empréstimos e de atrasados.

Os resultados que a simplificação do orçamento geram são, fundamentalmente, de natureza política. Ela permite transformar um processo nebuloso e de difícil compreensão em um conjunto de atividades caracterizadas pela transparência.

Como o orçamento passa a ser apresentado de forma mais simples e acessível, mais gente pode entender seu significado. A sociedade passa a ter mais condições de fiscalizar a execução orçamentária e, por extensão, as próprias ações do governo municipal. Se, juntamente com esta simplificação, forem adotados instrumentos efetivos de intervenção da população na sua elaboração e controle, a participação popular terá maior eficácia.

Os orçamentos sintéticos, ao apresentar o orçamento (ou partes dele, como o plano de obras e os orçamentos setoriais) de forma resumida, fornecem uma informação rápida e acessível. A análise vertical permite compreender o que de fato influencia a receita e para onde se destinam os recursos, sem a “poluição numérica” de dezenas de rubricas de baixo valor. Funciona como um demonstrativo de origens e aplicações dos recursos da prefeitura, permitindo identificar com clareza o grau de dependência do governo de recursos próprios e de terceiros, a importância relativa das principais despesas, através do esclarecimento da proporção dos recursos destinada ao pagamento do serviço de terceiros, dos materiais de consumo, encargos financeiros, obras, etc.

A análise horizontal facilita as comparações com governos e anos anteriores.

A evidenciação das premissas desnuda o orçamento ao público, trazendo possibilidades de comparação. Permite perguntas do tipo: “por que a prefeitura vai pagar x por este serviço, se o seu preço de mercado é metade de x?”. Contribui para esclarecer os motivos de ineficiência da prefeitura nas suas atividades-meio e na execução das políticas públicas.

Apesar dos muitos avanços alcançados na gestão das contas públicas no Brasil, a sociedade ainda não se desfez da sensação de caixa preta quando se trata de acompanhar as contas públicas.

A gestão das contas públicas brasileiras passou por melhorias institucionais tão expressivas que é possível falar-se de uma verdadeira revolução. Mudanças relevantes abrangeram os processos e ferramentas de trabalho, a organização institucional, a constituição e capacitação de quadros de servidores, a reformulação do arcabouço legal e normativo e a melhoria do relacionamento com a sociedade, em âmbito federal, estadual e municipal.

Os diferentes atores que participam da gestão das finanças públicas tiveram suas funções redefinidas, ampliando-se as prerrogativas do Poder Legislativo na condução do processo decisório pertinente à priorização do gasto e à alocação da despesa. Esse processo se efetivou fundamentalmente pela unificação dos orçamentos do Governo Federal, antes constituído pelo orçamento da União, pelo orçamento monetário e pelo orçamento da previdência social.

Criou-se a Secretaria do Tesouro Nacional, em processo em que foram redefinidas as funções do Banco do Brasil, do Banco Central e do Tesouro Nacional.

Consolidou-se a visão de que o horizonte do planejamento deve compreender a elaboração de um Plano Plurianual (PPA) e, a cada ano, uma Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) que por sua vez deve preceder a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA).

Introduziu-se o conceito de responsabilidade fiscal, reconhecendo-se que os resultados fiscais e, por consequência, os níveis de endividamento do Estado, não podem ficar ao sabor do acaso, mas devem decorrer de atividade planejada, consubstanciada na fixação de metas fiscais. Os processos orçamentário e de planejamento, seguindo a tendência mundial, evoluíram das bases do orçamento-programa para a incorporação do conceito de resultados finalísticos, em que os recursos arrecadados devem retornar à sociedade na forma de bens e serviços que transformem positivamente sua realidade.

A transparência dos gastos públicos tornou-se possível graças à introdução de modernos recursos tecnológicos, propiciando registros contábeis mais ágeis e plenamente confiáveis. A execução orçamentária e financeira passou a contar com facilidades operacionais e melhores mecanismos de controle. Por consequência, a atuação dos órgãos de controle tornou-se mais eficaz, com a adoção de novo instrumental de trabalho, como a introdução do SIAFI e da conta única do Tesouro Nacional, acompanhados de diversos outros aperfeiçoamentos de ferramentas de gestão.

### ***Evolução histórica dos princípios orçamentários constitucionais***

Resultado da experiência histórica da gestão dos recursos públicos, os princípios orçamentários foram sendo desenvolvidos pela doutrina e pela jurisprudência, permitindo às normas orçamentárias adquirirem crescente eficácia.

Assim, os princípios, sendo enunciados em sua totalidade de maneira genérica que quase sempre se expressam em linguagem constitucional ou legal, estão entre os valores e as normas na escala da concretização do direito e com eles não se confundem.

Os princípios representam o primeiro estágio de concretização dos valores jurídicos a que se vinculam. A justiça e a segurança jurídica começam a adquirir concretude normativa e ganham expressão escrita.

Mas os princípios ainda comportam grau elevado de abstração e indeterminação.

Os princípios financeiros são dotados de eficácia, isto é, produzem efeitos e vinculam a eficácia principiológica, conducente à normativa plena, e não a eficácia própria da regra concreta, atributiva de direitos e obrigações.

Assim, os princípios não se colocam, pois, além ou acima do Direito (ou do próprio Direito positivo); também eles - numa visão ampla, superadora de concepções positivistas, literalista e absolutizantes das fontes legais - fazem parte do complexo ordenamental.

Não se contrapõem às normas, contrapõem-se tão-somente aos preceitos; as normas jurídicas é que se dividem em normas-princípios e normas-disposições.

Resultado da experiência histórica da gestão dos recursos públicos, os princípios orçamentários foram sendo desenvolvidos pela doutrina e pela jurisprudência, permitindo às normas orçamentárias adquirirem crescente eficácia, ou seja, que produzissem o efeito desejado, tivessem efetividade social, e fossem realmente observadas pelos receptores da norma, em especial o agente público.

Como princípios informadores do direito - e são na verdade as idéias centrais do sistema dando-lhe sentido lógico - foram sendo, gradativa e cumulativamente, incorporados ao sistema normativo.

Os princípios orçamentários, portanto, projetam efeitos sobre a criação - subsidiando o processo legislativo -, a integração - possibilitando a colmatagem das lacunas existentes no ordenamento - e a interpretação do direito orçamentário, auxiliando no exercício da função jurisdicional ao permitir a aplicação da norma a situação não regulada especificamente.

Alguns desses princípios foram adotados em certo momento por condizerem com as necessidades da época e posteriormente abandonados, ou pelo menos transformados, relativizados, ou mesmo mitigados, e o que ocorreu com o princípio do equilíbrio orçamentário, tão precioso ao estado liberal do século XIX, e que foi em parte relativizado com o advento do estado do bem estar social no período pós guerra.

Nos anos oitenta e noventa, em movimento pendular, o princípio do equilíbrio orçamentário foi revigorado e dada nova roupagem em face dos crescentes déficits estruturais advindos da dificuldade do Estado em financiar os extensos programas de segurança social e de alavancagem do desenvolvimento econômico.

Nossas Constituições, desde a Imperial até a atual, sempre deram tratamento privilegiado à matéria orçamentária.

De maneira crescente, foram sendo incorporados novos princípios orçamentários às várias cartas constitucionais reguladoras do Estado brasileiro.

Instaura-se a ordem constitucional soberana em nosso Império, e a Carta de 1824, em seus arts.171 e 172, institui as primeiras normas sobre o orçamento público no Brasil .

Estatui-se a reserva de lei - a aprovação da peça orçamentária deve observar regular processo legislativo - e a reserva de parlamento - a competência para a aprovação é privativa do Poder Legislativo, sujeita à sanção do Poder Executivo - para a aprovação do orçamento.

Insere-se O PRINCÍPIO DA ANUALIDADE, ou temporalidade - significa que a autorização legislativa do gasto deve ser renovada a cada exercício financeiro - o orçamento era para vigor por um ano e sua elaboração competência do Ministro da Fazenda, cabendo à Assembléia-Geral - Câmara dos Deputados e Senado - sua discussão e aprovação.

Pari passu com a inserção da anualidade, fixa-se o PRINCÍPIO DA LEGALIDADE DA DESPESA - advindo do princípio geral da submissão da Administração à lei, a despesa pública deve ter prévia autorização legal. Entretanto, no período de 1822 a 1829, o Brasil somente teve orçamentos para a Corte e a Província do Rio de Janeiro, não sendo observado o PRINCÍPIO DA UNIVERSALIDADE - o orçamento deve conter todas as receitas e despesas da entidade, de qualquer natureza, procedência ou destino, inclusive a dos fundos, dos empréstimos e dos subsídios.

O primeiro orçamento geral do Império somente seria aprovado oito anos após a Independência, pelo Decreto Legislativo de 15.12.1830, referente ao exercício 1831-32.

Este orçamento continha normas relativas à elaboração dos orçamentos futuros, aos balanços, à instituição de comissões parlamentares para o exame de qualquer repartição pública e à obrigatoriedade de os ministros de Estado apresentarem relatórios impressos sobre o estado dos negócios a cargo das respectivas pastas e a utilização das verbas sob sua responsabilidade.

A reforma na Constituição imperial de 1824, emendada pela Lei de 12.08.1834, regulou o funcionamento das assembleias legislativas provinciais definindo-lhes a competência na fixação das receitas e despesas municipais e provinciais, bem como regradando a repartição entre os municípios e a sua fiscalização.

A Constituição republicana de 1891 introduziu profundas alterações no processo orçamentário. A elaboração do orçamento passou à competência privativa do Congresso Nacional.

Embora a Câmara dos Deputados tenha assumido a responsabilidade pela elaboração do orçamento, a iniciativa sempre partiu do gabinete do ministro da Fazenda que, mediante entendimentos reservados e extra-oficiais, orientava a comissão parlamentar de finanças na confecção da lei orçamentária.

A experiência orçamentária da República Velha revelou-se inadequada. Os parlamentos, em toda parte, são mais sensíveis à criação de despesas do que ao controle do déficit.

A reforma Constitucional de 1926 tratou de eliminar as distorções observadas no orçamento da República. Buscou-se, para tanto, promover duas alterações significativas: a proibição da concessão de créditos ilimitados e a introdução do princípio constitucional da exclusividade, ao inserir-se preceito prevendo: **“Art. 34. § 1º As leis de orçamento não podem conter disposições estranhas à previsão da receita e à despesa fixada para os serviços anteriormente criados. Não se incluem nessa proibição: a) a autorização para abertura de créditos suplementares e para operações de crédito como antecipação da receita; b) a determinação do destino a dar ao saldo do exercício ou do modo de cobrir o deficit.”**

O PRINCÍPIO DA EXCLUSIVIDADE, ou da pureza orçamentária, limita o conteúdo da lei orçamentária, impedindo que nela se pretendam incluir normas pertencentes a outros campos jurídicos, como forma de se tirar proveito de um processo legislativo mais rápido, as denominadas “caudas orçamentárias”, tackingings dos ingleses, os riders dos norte-americanos, ou os Bepackungen dos alemães, ou ainda os cavaliers budgetaires dos franceses. Prática

essa denominada por Epitácio Pessoa em 1922 de “verdadeira calamidade nacional”. No dizer de Ruy Barbosa, eram os “orçamentos rabilongos”, que introduziram o registro de hipotecas no Brasil e até a alteração no processo de desquite propiciaram. Essa foi a primeira inserção deste princípio em textos constitucionais brasileiros, já na sua formulação clássica, segundo a qual a lei orçamentária não deveria conter matéria estranha à previsão da receita e à fixação da despesa, ressalvadas: a autorização para abertura de créditos suplementares e para operações de crédito como antecipação de receita; e a determinação do destino a dar ao saldo do exercício ou do modo de cobrir o déficit.

O princípio da exclusividade sofreu duas modificações na Constituição de 1988. Na primeira, não mais se autoriza a inclusão na lei orçamentária de normas sobre o destino a dar ao saldo do exercício como o fazia a Constituição de 1967.

Na segunda, podem ser autorizadas quaisquer operações de crédito, por antecipação de receita ou não.

A mudança refletiu um aprimoramento da técnica orçamentária, com o advento principalmente da Lei 4.320, de 1964, que regulou a utilização dos saldos financeiros apurados no exercício anterior pelo Tesouro ou entidades autárquicas e classificou como receita do orçamento o produto das operações de crédito.

A Constituição de 1934 restaurou, no plano constitucional, a competência do Poder Executivo para elaboração da proposta, que passou à responsabilidade direta do Presidente da República. Cabia ao Legislativo a análise e votação do orçamento, que podia, inclusive, ser emendado.

Além disso, a Constituição de 1934, como já mencionado anteriormente, estabelecia que a despesa deveria ser discriminada, obedecendo, pelo menos a parte variável, a rigorosa especialização.

Trata-se do PRINCÍPIO DA ESPECIFICAÇÃO, ou especialidade, ou ainda, da discriminação da despesa, que se confunde com a própria questão da legalidade da despesa pública e é a razão de ser da lei orçamentária, prescrevendo que a autorização legislativa se refira a despesas específicas e não a dotações globais.

O princípio da especialidade abrange tanto o aspecto qualitativo dos créditos orçamentários quanto o quantitativo, vedando a concessão de créditos ilimitados.

Tal princípio só veio a ser expresso na Constituição de 1934, encerrando a explicitação da finalidade e da natureza da despesa e dando efetividade à indicação do limite preciso do gasto, ou seja, a dotação.

Norma no sentido da limitação dos créditos orçamentários permaneceu em todas as constituições subseqüentes à reforma de 1926, com a exceção da Super lei de 1937.

O princípio da especificação tem profunda significância para a eficácia da lei orçamentária, determinando a fixação do montante dos gastos, proibindo a concessão de créditos ilimitados, que na Constituição de 1988, como nas demais anteriores, encontra-se expresso no texto constitucional, art. 167, VII (art. 62, § 1º, “b”, na de 1969 e art. 75 na de 1946).

Pode ser também de caráter qualitativo, vedando a transposição, remanejamento ou a transferência de recursos de uma categoria de programação para outra ou de um órgão para outro, como hoje dispõe o art. 167, VI (art. 62, §1º, “a”, na de 1969 e art. 75 na de 1946).

Ou, finalmente pode o princípio referir-se ao aspecto temporal, limitando a vigência dos créditos especiais e extraordinários ao exercício financeiro em que forem autorizados, salvo se o ato de autorização for promulgado nos últimos quatro meses daquele exercício, caso em que reabertos nos limites dos seus saldos, serão incorporados ao orçamento do exercício financeiro subseqüente, ex vi do atual art. 167, § 2º (art. 62, § 4º, na de 1969 e sem previsão na de 1946).

# GESTÃO DE PESSOAS

## MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS – EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS. FATORES CONDI- CIONANTES DE CADA MODELO

É o método dentro da administração, que abrange um conjunto de técnicas dedicadas a extrair a máxima competência do indivíduo dentro da organização.

As tarefas dessa gestão são:

- Desenvolvimento de líderes
- Atração
- Conservação
- Administração
- Reconhecimento
- Orientação

Utilizando uma série de estratégias administrativas, a Gestão de Pessoas compreende e ocupa-se com os interesses do indivíduo dentro da organização, dedicando-se principalmente pelo espírito de equipe, sua motivação e qualificação. É o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, segundo a definição de **Idalberto Chiavenato** (escritor, professor e consultor administrativo, atua na área de administração de empresas e recursos humanos). Nela encontramos ferramentas que desenvolvem habilidades, comportamento (atitudes) e o conhecimento, que beneficiam a realização do trabalho coletivo, produzindo valor econômico (Capital Humano).

Dedica-se a inserir melhoradas práticas de gestão, garantindo satisfação coletiva e produtividade otimizada que visa alcançar resultados favoráveis para o crescimento saudável da organização.

### Histórico

O departamento pessoal foi iniciado no século XIX. Com a responsabilidade apenas de medir os custos da empresa, produtividade não era o foco. Os colaboradores eram apenas citados como Ativo Contábil na empresa. Não havia amplas relações de motivação, ou de entendimento de ambiente organizacional com o indivíduo ou vice-versa.

A teoria clássica (mecanicista), entendia que o homem teria que ter uma organização racional no trabalho e seria estimulado através de recursos financeiros, falava-se mais na eficiência operacional. O homem era entendido como homem econômico, que seria recompensado e estimulado a partir da quantidade de recursos financeiros que fossem a ele fornecido.

Após isso, a Teoria das Relações Humanas começou a compreender que o homem teria outras demandas e que o ambiente organizacional agora, também influenciava a sua produtividade, passou-se então, a entender o indivíduo a partir da teoria das relações humanas.

Iniciando a CLT, na década de 30 - 50, as leis trabalhistas deveriam ser seguidas e isso deveria ser supervisionado de perto por um responsável, foi aí que a estrutura do RH (Recursos Humanos) começou a ser formada.

Com a evolução do RH, a partir dos anos 70 o foco voltava-se então para pessoas e não para o burocrático e operacional apenas. Tornando a estrutura mais humanizada inicia-se então, o conceito do planejamento estratégico para conservar talentos e engajar a equipe, motivando-a; mais tarde chamaríamos de **Gestão de Pessoas**.

### Processo evolutivo

<b>1º DEPARTAMENTO PESSOAL</b>	Contabilidade e processos relacionados a contratação e demissão de funcionários: burocracia
<b>2º GESTÃO DE PESSOAS</b>	Treinamento e desenvolvimento do indivíduo e suas capacidades, potencializando-as: comunicação, manutenção
<b>3º GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS</b>	Definição dos níveis de uma organização (pirâmide) Topo: estratégico Intermediário: tático Base: operacional Passam a fazer parte das decisões da organização – planejamento.

### Objetivos da Gestão de Pessoas

Permitir que as metas da organização, em conjunto com os objetivos pessoais, sejam alcançadas. Visa:

- Gerir pessoas para que a organização atinja seus objetivos, missão e visão estratégica sejam atingidos com sucesso: Resultados satisfatórios.
- Gerir pessoas para que a manutenção dos talentos seja efetiva e contínua: Manter as pessoas motivadas, desenvolvidas, treinadas e principalmente atraí-las e retê-las à organização.
- Gerir pessoas de maneira a ampliar a competitividade da organização: planos de carreira.
- Gerir pessoas para aumentar a satisfação do cliente: melhora a qualidade do produto/serviço.
- Gerir pessoas melhorando a qualidade de vida: aumenta a produtividade e a satisfação do indivíduo.
- Gerir pessoas desenvolvendo culturas dentro da organização: possibilitando o desenvolvimento de mudanças, facilitando e agilizando a resposta da organização para com as exigências do mercado: Competência.
- Gerir pessoas mantendo condutas com base na ética: Diretrizes.

### Conceitos da Gestão de Pessoas

Administração de Recursos Humanos - entendimento mais antigo (técnicas - tarefas):

- É a Provisão, o Treinamento, o Desenvolvimento, a Motivação e a Manutenção dos empregados.

Gestão de Pessoas (relação – elemento imaterial):

- É o elemento que constrói e é responsável pelo cuidado do capital humano.

**Principais diferenças**

- Gestão de Pessoas não é nomeado normalmente como departamento, como é o RH (Recursos Humanos);
- A competência da Gestão de Pessoas é responsabilidade dos gestores, dos líderes, que operam em união com a área de Recursos Humanos; Assim, para que as atividades de Gestão de Pessoas possam acontecer da melhor forma, o RH disponibiliza as ferramentas e os mecanismos.
- Sendo um processo que também foca no desenvolvimento do indivíduo dentro da organização, a estratégia é mais voltada para o lado humano das relações de trabalho. Portanto, a Gestão de Pessoas não se restringe a apenas uma área da organização, mas intercorre em todos os setores.

**Desafios da Gestão de Pessoas**

Uma vez que a Gestão de Pessoas tem como intuito atingir resultados favoráveis, se torna cada vez mais desafiador dentro do cenário empreendedor formar líderes dentro das organizações, e liderança é parte fundamental na Gestão de Pessoas. Desafios:

- A compreensão efetiva de adequar a necessidade da organização ao talento do indivíduo. Entender que dependendo do tipo de mão-de-obra que a organização necessita, ela terá um perfil específico de trabalhador.
- Alinhar os objetivos da Organização com os do Indivíduo.
- Entender e balancear os aspectos internos e externos.

Exemplo: A organização saberá o valor monetário do indivíduo mediante a pesquisa de mercado para aquela área específica, isso é aspecto externo.

- Criar um ambiente de trabalho favorável ao indivíduo que pode estar descontente com sua organização porque seu ambiente de trabalho é ruim, isso é aspecto interno.

**Características da Gestão de Pessoas**

Gestão de Pessoas é Responsabilidade de Linha e Função de STAFF.

**Exemplo:**

Dentro do Organograma temos os conceitos funcionais da organização: Áreas e responsáveis por elas; Se vamos trabalhar a motivação de um determinado indivíduo dentro da organização, o responsável diretamente (líder) é chamado de Responsável de Linha: seria seu supervisor ou gerente direto.

A assessoria para esse trabalho de desenvolvimento e motivação do indivíduo, fica por conta do RH (Recursos Humanos) que é a Função de STAFF.

**Principais Mecanismos da Gestão Estratégica de Pessoas**

- Planejamento de RH (Recursos Humanos): Que pessoas devemos contratar/demitir? Que áreas temos a melhorar, desenvolver? Para que a organização seja mais forte, cresça e atinja seus objetivos.
- Gestão de Competências: A sinérgica relação do **CHA** com o atingimento dos objetivos organizacionais:  
(**CHA** - Conhecimento: saber teórico, formação - **Habilidade**: saber prático - **Atitude**: vontade de executar. Ou seja, pessoas certas nos cargos certos, gerando resultados favoráveis.
- Capacitação Contínua com base na Competência: Capacitar, desenvolver e treinar o indivíduo, ampliando suas habilidades para o que a organização necessita, atingindo seus resultados.
- Avaliação de desempenho e competências (permanente).

**Equilíbrio organizacional**

É uma teoria que diz respeito a relação das **Pessoas** com a **Organização** e vice-versa; ou seja, a **Organização** e seus colaboradores, seus clientes, ou fornecedores = **Pessoas**. Em meio a essa relação, a **Organização** entrega **incentivos** (produtos, serviços, salários) e recebem **contribuições** (pagamentos, matérias-primas e mão de obra) estabelecendo assim uma balança, pela necessidade de equilíbrio entre **incentivos** e **contribuições**, para a continuidade de operação da **Organização**. Ou seja, a relação entre **Organização** e **Pessoas** deve estar em **equilíbrio** para que ela continue a existir.

O sucesso desse conceito transmite o resultado da **Organização** quando na motivação e remuneração (não somente monetariamente, mas também de fins não-materiais) dos colaboradores, ferramenta da Gestão de Pessoas.

- **Organização:** Sistemas de Comportamentos Sociais, Sistema de relações de **Contribuições** e **Incentivos**. É o conjunto de recursos e pessoas que estão alinhados para o alcance de um resultado.

Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições.



Exemplo: Se o colaborador perceber, ao decorrer de sua trajetória na Organização que está fornecendo mais do que recebendo, a relação aqui é rompida, e a partir daí a Organização entra em Desequilíbrio Organizacional.

Quanto mais a Organização se mantém em Equilíbrio organizacional, mais sucesso ela terá nos seus resultados de suas relações de recompensa e motivação de Pessoas.

**Comportamento organizacional**

É o estudo da conduta das pessoas e suas implicações no ambiente de uma organização. Visa alcançar maior compreensão acerca do contexto empresarial para compor o desenvolvimento seguro e contínuo do trabalho. O indivíduo aqui tem um papel importante na participação da organização, contudo, ele pode ser ou não o protagonista nos resultados.

Aqui são abandonadas as posições prescritivas e afirmativas (de como deve ser) para uma abordagem mais explicativa e descritiva. A ênfase nas pessoas é mantida dentro de uma posição organizacional de forma mais ampla.

Os principais temas de estudos serão sobre: Estilos de administração, Processo decisório, Motivação, Liderança e Negociação. Evolução no entendimento do indivíduo:

A análise do comportamento humano garante muitos benefícios à organização no geral. Como por exemplo reter talentos e promover engajamento e sinergia entre os públicos alvo.

Garantir benefícios e um ambiente de trabalho harmônico que encoraje a motivação é responsabilidade da organização, assim como, a cocriação e o engajamento. Aplicando ações referente à essa área de conhecimento fica claro para os colaboradores que a organização visa desenvolver cada indivíduo da forma mais adequada possível.

Os agentes que influem no resultado satisfatório de um comportamento organizacional são diversos:

#### Motivação

É um fator dos principais que cooperam para atingir grandes resultados e, assim, uma boa rentabilidade para a organização. Uma equipe motivada se dedica mais e tem maior facilidade em entregar a demandas segundo a qualidade esperada ou até acima.

Nesse ponto, para obter sucesso é indispensável que o RH (Recursos Humanos) e os líderes tenham sinergia. Atentando-se aos pontos vulneráveis que podem ser corrigidos com métodos e capacitações. Já os pontos fortes podem ser desenvolvidos de modo a se tornarem efetivamente crescentes.

Não se trata apenas de ações pontuais, as atividades precisam ser bem planejadas. É importante ter em mente que a continuidade traz resultados a curto, médio e longo prazo. Se torna crucial o comprometimento com a gestão correta para que se alcance o desenvolvimento de pessoas.

#### Liderança

É responsável pelo desafiador papel de gerir e conduzir pessoas à resultados satisfatórios. Nesse papel, as organizações consideram de extrema importância colocar um indivíduo de excelência, pois cada área necessita de talentos adequados.

Administrar a equipe sinergicamente, alcançando metas, cumprindo prazos, motivando e inspirando cada indivíduo a entregar cada vez melhor seu trabalho é função de um bom líder. Para tanto o comprometimento, planejamento, empatia e inteligência emocional, geram e mantêm bons relacionamentos interpessoais.

#### Desempenho

É o resultado de uma liderança efetiva e equipe motivada. O RH (Recursos Humanos) junto aos líderes de cada área, se torna responsável por desenvolver, medir, avaliar regularmente esse desempenho, estimulando a melhoria contínua. As ferramentas para essa avaliação são: feedbacks periódicos, que promovem a auto avaliação, análise crítica de cada área e da organização no geral. O plano de carreira que considera evolução de cargos e salários tem esse processo como primeiro passo.

### GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS. POSSIBILIDADES E LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA O NEGÓCIO

Uma empresa que consegue entregar mais valor aos seus clientes, diferenciando-se de seus concorrentes, tem um diferencial em relação as outras na competição de mercado. E quem trabalha para entregar esse valor aos cliente são os colaboradores. Eles são peças-chave nesse processo e por isso precisam estar engajados e, uma das fontes de motivação para os profissionais parte da forma em que são geridos.

#### Capacitação dos colaboradores

Além de acreditar no potencial competência dos colaboradores, é fundamental que haja um investimento neles. Cada vez mais uma grande parcela dos profissionais no mercado do trabalho, ou até mesmo aqueles que buscam se inserir nele, estão buscando

estar mais preparados e capacitados. Mesmo assim, as empresas devem investir na educação de seus colaboradores, para garantir que eles se aperfeiçoem cada vez mais e também que ampliem seus conhecimentos. Isso garante que eles tenham um melhor desempenho. E quanto mais capacitado o profissional for, mais a empresa se beneficia e mostra estar a frente dos concorrentes.

Há diversos tipos de treinamento e maneiras de tornar treinamento e capacitação eficientes. O importante é que haja na organização algum modelo que traga bons resultados e faça sentido para a realidade da empresa naquele momento. Muitas inovações e novidades surgem e os gestores e profissionais de RH devem ficar atentos ao que pode agregar positivamente para os colaboradores e para a organização.

Fonte: <https://www.edools.com/gestao-estrategica-de-pessoas/>

### POSSIBILIDADES E LIMITES DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

#### Práticas de gestão de pessoas no setor público

As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

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