



CÓD: OP-088AG-23
7908403540624

TRT-SC

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE SANTA CATARINA – 12ª REGIÃO

Analista Judiciário- Área Administrativa

EDITAL Nº 01/2023

Língua Portuguesa

1. Domínio da ortografia oficial.....	7
2. Emprego da acentuação gráfica.....	8
3. Emprego dos sinais de pontuação.....	9
4. Emprego do sinal indicativo de crase.....	10
5. Flexão nominal e verbal. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação. Emprego de tempos e modos verbais. Vozes do verbo.....	10
6. Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	17
7. Concordância nominal e verbal.....	18
8. Regência nominal e verbal.....	19
9. Morfossintaxe.....	20
10. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas). Adequação da linguagem ao tipo de documento.....	21
11. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	29
12. Figuras de linguagem.....	39
13. Discurso direto, indireto e indireto livre.....	41

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.....	65
2. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); expressões numéricas; múltiplos e divisores de números naturais; problemas. Frações e operações com frações.....	90
3. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais.....	101
4. Regra de três.....	103
5. Porcentagem e problemas envolvendo regra de três simples, cálculos de porcentagem, acréscimos e descontos.....	105
6. Noções de Estatísticas: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio média, amplitude, variância, desvio padrão); leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas.....	106

Legislação

1. Lei nº 8.112/1990 e alterações: 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.....	113
2. Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região.....	138
3. Resolução CNJ 1º 400/2021 (Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário).....	138

Noções de Direito Constitucional

1. Direito constitucional: Da aplicabilidade e interpretação das normas constitucionais; vigência e eficácia das normas constitucionais.....	141
2. Controle de constitucionalidade: sistemas difuso e concentrado; ação direta de inconstitucionalidade; ação declaratória de constitucionalidade e arguição de desatendimento de preceito fundamental.....	142
3. Princípios fundamentais.....	145
4. Dos direitos e garantias fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos; dos direitos sociais; dos direitos de nacionalidade; dos direitos políticos.....	146
5. Dos partidos políticos.....	157
6. Da organização do Estado: da organização política administrativa: da União. Das competências da União, dos Estados e dos Municípios.....	158
7. Da Administração Pública: disposições gerais; dos servidores públicos.....	163
8. Da Organização dos Poderes.....	166
9. Do Poder Executivo: do Presidente e do Vice-Presidente da República. Das atribuições e responsabilidades do Presidente da República.....	166
10. Do Poder Legislativo: do processo legislativo. Da fiscalização contábil, financeira e orçamentária.....	167
11. 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.....	172
12. Das funções essenciais à Justiça: do Ministério Público; da Advocacia Pública; da Advocacia e da Defensoria Pública.....	174

Noções de Direito Administrativo

1. Administração pública.....	177
2. Regime jurídico administrativo. Princípios constitucionais e legais da Administração Pública. Princípios administrativos implícitos, Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro.....	179
3. (Decreto-lei nº 4.657/1942 com Redação dada pela Lei nº 12.376/2010) e sua aplicação na Administração Pública.....	182
4. Poderes da Administração Pública. Poderes e deveres dos administradores públicos. Uso e abuso do poder.....	185
5. Lei de abuso de autoridade (Lei nº 13.869/2019 e alterações) Organização da Administração Direta e Indireta.....	192
6. 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.....	196
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.....	197
8. Processo administrativo. Lei nº 9.784/1999 e alterações.....	208
9. Controle da administração pública. Classificações relativas ao controle da Administração Pública. Controle externo e procedimentos de tomadas de contas.....	214
10. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 com redação dada pela Lei nº 14.230/2021). 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.....	219
11. Lei nº 14.133/2021. 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.....	227
12. 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.....	268

13. 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 Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aplicáveis. Responsabilidade civil, administrativa e penal dos agentes públicos.....	274
14. Processo administrativo disciplinar.....	285
15. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Lei nº 8.112/1990 e alterações).	285

Noções de Administração Pública

1. Princípios orçamentários.	373
2. Plano Plurianual — PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias — LDO e Lei Orçamentária Anual— LOA	375
3. Receita pública e despesa pública.	388
4. Orçamento na Constituição Federal de 1988.	404
5. Lei 4.320/1964 e alterações.	406
6. Lei de Responsabilidade Fiscal — Lei Complementar nº 101/2000.....	415
7. Manual de Contabilidade “Aplicada ao Setor Público — MCASP, 9ª edição: Parte — Procedimentos Contábeis Orçamentários.	430

Noções de Orçamento Público

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	409
2. Correlações e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada.....	411
3. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	412
4. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	414
5. Gestão e avaliação de desempenho.	416
6. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação	417
7. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional.....	419
8. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.....	421
9. Gestão por Processos.....	423
10. Gestão por Projetos.	424
11. Gestão de contratos.	426
12. Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos	429
13. Motivação.	432
14. Liderança.....	434
15. Tipos de decisão e processo decisório.	437

Gestão de Pessoas

1. Modelos de Gestão de Pessoas — Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo	1
2. Gestão estratégica de pessoas.....	13
3. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	14
4. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.....	15
5. Gestão e avaliação de desempenho.	15
6. Gestão de clima e cultura organizacional.	18
7. Planejamento de Recursos Humanos (RH).	22
8. Comportamento organizacional.....	22
9. Gestão de conflitos.	28
10. Gestão de processos de mudança organizacional: Conceito de mudança. Mudança e inovação organizacional.....	30
11. Diagnóstico organizacional.	38
12. Análise das ambientes interno e externo.	41
13. Missão, visão de futuro, valores.....	43
14. valores.	44
15. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores, Variáveis componentes dos indicadores.....	44
16. Avaliação da Gestão Pública — Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Critérios de avaliação da gestão pública.....	50

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

POR QUE	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
PORQUE	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
POR QUÊ	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
PORQUÊ	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)
 - **PROPÁROXÍTONA**: 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
OXÍTONAS	<ul style="list-style-type: none"> • terminadas em A, E, O, EM, seguidas ou não do plural • seguidas de -LO, -LA, -LOS, -LAS 	<p style="text-align: center;">cipó(s), pé(s), armazém respeitá-la, compô-lo, comprometê-los</p>
PAROXÍTONAS	<ul style="list-style-type: none"> • terminadas em I, IS, US, UM, UNS, L, N, X, PS, Ã, ãs, ão, ãos • ditongo oral, crescente ou decrescente, seguido ou não do plural <p>(OBS: Os ditongos “EI” e “OI” perderam o acento com o Novo Acordo Ortográfico)</p>	<p style="text-align: center;">táxi, lápis, vírus, fórum, cadáver, tórax, bíceps, imã, órfão, órgãos, água, mágoa, pônei, ideia, geleia, para- noico, heroico</p>
PROPÁROXÍTONAS	<ul style="list-style-type: none"> • todas são acentuadas 	<p style="text-align: center;">cólica, analítico, jurídico, hipérbole, último, álibi</p>

Regras especiais

REGRA	EXEMPLOS
<p>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”</p> <p>OBS: Não serão mais acentuados “I” e “U” tônicos formando hiato quando vierem depois de ditongo</p>	<p style="text-align: center;">saída, faísca, baú, país feiura, Bocaiuva, Sauípe</p>
<p>Acentua-se a 3ª pessoa do plural do presente do indicativo dos verbos “TER” e “VIR” e seus compostos</p>	<p style="text-align: center;">têm, obtêm, contêm, vêm</p>
<p>Não são acentuados hiatos “OO” e “EE”</p>	<p style="text-align: center;">leem, voo, enjoo</p>
<p>Não são acentuadas palavras homógrafas</p> <p>OBS: A forma verbal “PÔDE” é uma exceção</p>	<p style="text-align: center;">pelo, pera, para</p>

EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO

Os **sinais 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 apositivas, 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”.

MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS; DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEER 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	\sim	Não p	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>$\sim p$</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </table>	p	$\sim p$	V	F	F	V									
p	$\sim p$																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	\wedge	p e q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \wedge q$</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	$p \wedge q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	$p \wedge q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	\vee	p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \vee q$</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	$p \vee q$	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \vee q$																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	$\underline{\vee}$	Ou p ou q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \underline{\vee} q$</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	$p \underline{\vee} q$	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \underline{\vee} q$																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	\rightarrow	Se p então q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \rightarrow q$</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	$p \rightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	$p \rightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	\leftrightarrow	p se e somente se q	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td>q</td> <td>$p \leftrightarrow q$</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	$p \leftrightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	$p \leftrightarrow q$																
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

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

LEGISLAÇÃO

LEI Nº 8.112/1990 E ALTERAÇÕES: 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.

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

PUBLICAÇÃO CONSOLIDADA DA LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, DETERMINADA PELO ART. 13 DA LEI Nº 9.527, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais.

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público.

Art. 3º Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

Parágrafo único. Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Art. 4º É proibida a prestação de serviços gratuitos, salvo os casos previstos em lei.

TÍTULO II DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO

CAPÍTULO I DO PROVIMENTO

SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 5º São requisitos básicos para investidura em cargo público:

- I - a nacionalidade brasileira;
- II - o gozo dos direitos políticos;
- III - a quitação com as obrigações militares e eleitorais;
- IV - o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;
- V - a idade mínima de dezoito anos;
- VI - aptidão física e mental.

§ 1º As atribuições do cargo podem justificar a exigência de outros requisitos estabelecidos em lei.

§ 2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso.

§ 3º As universidades e instituições de pesquisa científica e tecnológica federais poderão prover seus cargos com professores, técnicos e cientistas estrangeiros, de acordo com as normas e os procedimentos desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.515, de 20.11.97)

Art. 6º O provimento dos cargos públicos far-se-á mediante ato da autoridade competente de cada Poder.

Art. 7º A investidura em cargo público ocorrerá com a posse.

Art. 8º São formas de provimento de cargo público:

- I - nomeação;
- II - promoção;
- III - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- V - readaptação;
- VI - reversão;
- VII - aproveitamento;
- VIII - reintegração;
- IX - recondução.

SEÇÃO II DA NOMEAÇÃO

Art. 9º A nomeação far-se-á:

- I - em caráter efetivo, quando se tratar de cargo isolado de provimento efetivo ou de carreira;
- II - em comissão, inclusive na condição de interino, para cargos de confiança vagos. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo em comissão ou de natureza especial poderá ser nomeado para ter exercício, interinamente, em outro cargo de confiança, sem prejuízo das atribuições do que atualmente ocupa, hipótese em que deverá optar pela remuneração de um deles durante o período da interinidade. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 10. A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade.

Parágrafo único. Os demais requisitos para o ingresso e o desenvolvimento do servidor na carreira, mediante promoção, serão estabelecidos pela lei que fixar as diretrizes do sistema de carreira na Administração Pública Federal e seus regulamentos. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO III DO CONCURSO PÚBLICO

Art. 11. O concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira, condicionada a inscrição do candidato ao pagamento do valor fixado no edital, quando indispensável ao seu custeio, e ressalvadas as hipóteses de isenção nele expressamente previstas. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) (Regulamento)

Art. 12. O concurso público terá validade de até 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período.

§ 1o O prazo de validade do concurso e as condições de sua realização serão fixados em edital, que será publicado no Diário Oficial da União e em jornal diário de grande circulação.

§ 2o Não se abrirá novo concurso enquanto houver candidato aprovado em concurso anterior com prazo de validade não expirado.

SEÇÃO IV DA POSSE E DO EXERCÍCIO

Art. 13. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei.

§ 1o A posse ocorrerá no prazo de trinta dias contados da publicação do ato de provimento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2o Em se tratando de servidor, que esteja na data de publicação do ato de provimento, em licença prevista nos incisos I, III e V do art. 81, ou afastado nas hipóteses dos incisos I, IV, VI, VIII, alíneas "a", "b", "d", "e" e "f", IX e X do art. 102, o prazo será contado do término do impedimento. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 3o A posse poderá dar-se mediante procuração específica.

§ 4o Só haverá posse nos casos de provimento de cargo por nomeação. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 5o No ato da posse, o servidor apresentará declaração de bens e valores que constituem seu patrimônio e declaração quanto ao exercício ou não de outro cargo, emprego ou função pública.

§ 6o Será tornado sem efeito o ato de provimento se a posse não ocorrer no prazo previsto no § 1o deste artigo.

Art. 14. A posse em cargo público dependerá de prévia inspeção médica oficial.

Parágrafo único. Só poderá ser empossado aquele que for julgado apto física e mentalmente para o exercício do cargo.

Art. 15. Exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 1o É de quinze dias o prazo para o servidor empossado em cargo público entrar em exercício, contados da data da posse. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2o O servidor será exonerado do cargo ou será tornado sem efeito o ato de sua designação para função de confiança, se não entrar em exercício nos prazos previstos neste artigo, observado o disposto no art. 18. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 3o À autoridade competente do órgão ou entidade para onde for nomeado ou designado o servidor compete dar-lhe exercício. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 4o O início do exercício de função de confiança coincidirá com a data de publicação do ato de designação, salvo quando o servidor estiver em licença ou afastado por qualquer outro motivo legal, hipótese em que recairá no primeiro dia útil após o término do impedimento, que não poderá exceder a trinta dias da publicação. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 16. O início, a suspensão, a interrupção e o reinício do exercício serão registrados no assentamento individual do servidor.

Parágrafo único. Ao entrar em exercício, o servidor apresentará ao órgão competente os elementos necessários ao seu assentamento individual.

Art. 17. A promoção não interrompe o tempo de exercício, que é contado no novo posicionamento na carreira a partir da data de publicação do ato que promover o servidor. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 18. O servidor que deva ter exercício em outro município em razão de ter sido removido, redistribuído, requisitado, cedido ou posto em exercício provisório terá, no mínimo, dez e, no máximo, trinta dias de prazo, contados da publicação do ato, para a retomada do efetivo desempenho das atribuições do cargo, incluído nesse prazo o tempo necessário para o deslocamento para a nova sede. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 1o Na hipótese de o servidor encontrar-se em licença ou afastado legalmente, o prazo a que se refere este artigo será contado a partir do término do impedimento. (Parágrafo renumerado e alterado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2o É facultado ao servidor declinar dos prazos estabelecidos no caput. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 19. Os servidores cumprirão jornada de trabalho fixada em razão das atribuições pertinentes aos respectivos cargos, respeitada a duração máxima do trabalho semanal de quarenta horas e observados os limites mínimo e máximo de seis horas e oito horas diárias, respectivamente. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

§ 1o O ocupante de cargo em comissão ou função de confiança submete-se a regime de integral dedicação ao serviço, observado o disposto no art. 120, podendo ser convocado sempre que houver interesse da Administração. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 2o O disposto neste artigo não se aplica a duração de trabalho estabelecida em leis especiais. (Incluído pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

Art. 20. Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: (vide EMC nº 19)

- I - assiduidade;
- II - disciplina;
- III - capacidade de iniciativa;
- IV - produtividade;
- V - responsabilidade.

§ 1º 4 (quatro) meses antes de findo o período do estágio probatório, será submetida à homologação da autoridade competente a avaliação do desempenho do servidor, realizada por comissão constituída para essa finalidade, de acordo com o que dispuser a lei ou o regulamento da respectiva carreira ou cargo, sem prejuízo da continuidade de apuração dos fatores enumerados nos incisos I a V do caput deste artigo. (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

§ 2º O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.

§ 3º O servidor em estágio probatório poderá exercer quaisquer cargos de provimento em comissão ou funções de direção, chefia ou assessoramento no órgão ou entidade de lotação, e somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 4º Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 81, incisos I a IV, 94, 95 e 96, bem assim afastamento para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

§ 5º O estágio probatório ficará suspenso durante as licenças e os afastamentos previstos nos arts. 83, 84, § 1º, 86 e 96, bem assim na hipótese de participação em curso de formação, e será retomado a partir do término do impedimento. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO V DA ESTABILIDADE

Art. 21. O servidor habilitado em concurso público e empossado em cargo de provimento efetivo adquirirá estabilidade no serviço público ao completar 2 (dois) anos de efetivo exercício. (prazo 3 anos - vide EMC nº 19)

Art. 22. O servidor estável só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa.

SEÇÃO VI DA TRANSFERÊNCIA

Art. 23. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO VII DA READAPTAÇÃO

Art. 24. Readaptação é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica.

§ 1º Se julgado incapaz para o serviço público, o readaptando será aposentado.

§ 2º A readaptação será efetivada em cargo de atribuições afins, respeitada a habilitação exigida, nível de escolaridade e equivalência de vencimentos e, na hipótese de inexistência de cargo vago, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga. (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

SEÇÃO VIII DA REVERSÃO

(Regulamento Dec. nº 3.644, de 30.11.2000)

Art. 25. Reversão é o retorno à atividade de servidor aposentado: (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

I - por invalidez, quando junta médica oficial declarar insubsistentes os motivos da aposentadoria; ou (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

II - no interesse da administração, desde que: (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

a) tenha solicitado a reversão; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

b) a aposentadoria tenha sido voluntária; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

c) estável quando na atividade; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

d) a aposentadoria tenha ocorrido nos cinco anos anteriores à solicitação; (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

e) haja cargo vago. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 1º A reversão far-se-á no mesmo cargo ou no cargo resultante de sua transformação. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 2º O tempo em que o servidor estiver em exercício será considerado para concessão da aposentadoria. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 3º No caso do inciso I, encontrando-se provido o cargo, o servidor exercerá suas atribuições como excedente, até a ocorrência de vaga. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 4º O servidor que retornar à atividade por interesse da administração perceberá, em substituição aos proventos da aposentadoria, a remuneração do cargo que voltar a exercer, inclusive com as vantagens de natureza pessoal que percebia anteriormente à aposentadoria. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 5º O servidor de que trata o inciso II somente terá os proventos calculados com base nas regras atuais se permanecer pelo menos cinco anos no cargo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

§ 6º O Poder Executivo regulamentará o disposto neste artigo. (Incluído pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

Art. 26. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.225-45, de 4.9.2001)

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

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 Federal¹. 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;

1 <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAAnRp-J4j8J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/-3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

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 exercido 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 ser 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).

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 DECLARATÓRIA DE CONSTITUCIONALIDADE E ARGUIÇÃO DE DESAUMPRIMENTO 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;

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.

Princípios Orçamentários¹

Desde seus primórdios, a instituição orçamentária foi cercada de uma série de regras com a finalidade de aumentar-lhe a consistência no cumprimento de sua principal finalidade: auxiliar o controle parlamentar sobre os Executivos. Essas regras ou princípios receberam grande ênfase na fase que os orçamentos possuíam grande conotação jurídica, chegando alguns incorporados na corrente legislação: basicamente na Constituição, na Lei 4.320/64 e nas Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDOs). Os princípios orçamentários são premissas a serem observadas na concepção da proposta orçamentária.

- **Unidade:** o orçamento deve ser uno, ou seja, deve existir apenas um orçamento para dado exercício financeiro. Dessa forma integrado, é possível obter eficazmente um retrato geral das finanças públicas e, o mais importante, permite-se ao Poder Legislativo o controle racional e direto das operações financeiras de responsabilidade do Executivo.

São evidências do cumprimento deste princípio, o fato de que apenas um único orçamento é examinado, aprovado e homologado. Além disso, tem-se um caixa único e uma única contabilidade.

O princípio da unidade é respaldado legalmente por meio do Art. 2º da Lei 4.320/64 e pelo § 5º do art. 165 da CF 88.

Mas mesmo assim, o princípio clássico da unidade não estava, na verdade, sendo observado. As dificuldades começaram antes da Constituição de 88 em razão da própria evolução do sistema orçamentário brasileiro. Na década de 80, havia um convívio simultâneo com três orçamentos distintos, o orçamento fiscal, o orçamento monetário e o orçamento das estatais. Não ocorria nenhuma consolidação entre os mesmos.

Na verdade, o art.62, da Constituição de 1967, emendada, limitava o alcance de sua aplicação, ao excluir expressamente do orçamento anual as entidades que não recebessem subvenções ou transferências à conta do orçamento (exemplo: Banco do Brasil - exceto se houver integralização de capital pela União).

No seu § 1º, estabelecia que a inclusão, no orçamento anual, da despesa e da receita dos órgãos da administração indireta será feita em dotações globais e não lhes prejudicará a autonomia na gestão legal dos seus recursos.

O orçamento Fiscal era sempre equilibrado e era aprovado pelo Legislativo. O orçamento monetário e o das Empresas Estatais eram deficitários e sem controle e, além do mais, não eram votados. Ora, como o déficit público e os subsídios mais importantes estavam no orçamento monetário, o Legislativo encontrava-se, praticamente, alijado das decisões mais relevantes em relação à política fiscal e monetária da Nação.

¹ <http://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/cidadao/entenda/cursopo/principios.html>

- **Totalidade:** coube à doutrina tratar de reconceituar o princípio da unidade de forma que abrangesse as novas situações. Surgiu, então, o princípio da totalidade, que possibilitava a coexistência de múltiplos orçamentos que, entretanto, devem sofrer consolidação, de forma a permitir uma visão geral do conjunto das finanças públicas.

A Constituição de 1988 trouxe melhor entendimento para a questão ao precisar a composição do orçamento anual que passará a ser integrado pelas seguintes partes: a) orçamento fiscal; b) orçamento da seguridade social e c) orçamento de investimentos das estatais. Este modelo, em linhas gerais segue o princípio da totalidade.

- **Universalidade:** princípio pelo qual o orçamento deve conter todas as receitas e todas as despesas do Estado. Indispensável para o controle parlamentar, pois possibilita:

a) conhecer a priori todas as receitas e despesas do governo e dar prévia autorização para respectiva arrecadação e realização;

b) impedir ao Executivo a realização de qualquer operação de receita e de despesa sem prévia autorização Legislativa;

c) conhecer o exato volume global das despesas projetadas pelo governo, a fim de autorizar a cobrança de tributos estritamente necessários para atendê-las.

Na Lei 4.320/64, o cumprimento da regra é exigido nos seguintes dispositivos:

▪ *Art.2º A Lei do Orçamento conterà a discriminação da receita e da despesa, de forma a evidenciar a política econômico-financeira e o programa de trabalho do governo, obedecidos os princípios de unidade, universalidade e anualidade.*

▪ *Art.3º A Lei do Orçamento compreenderá todas as receitas, inclusive as operações de crédito autorizadas em lei.*

A Emenda Constitucional n.º 1/69 consagra essa regra de forma peculiar: "O orçamento anual compreenderá obrigatoriamente as despesas e receitas relativas a todos os Poderes, órgãos, fundos, tanto da administração direta quanto da indireta, excluídas apenas as entidades que não recebam subvenções ou transferências à conta do orçamento.

Observa-se, claramente, que houve um mal entendimento entre a condição de auto-suficiência ou não da entidade com a questão, que é fundamental, da utilização ou não de recursos públicos.

Somente a partir de 1988 as operações de crédito foram incluídas no orçamento. Além disso, as empresas estatais e de economia mista, bem como as agências oficiais de fomento (BNDES, CEF, Banco da Amazônia, BNB) e os Fundos Constitucionais (FINAM, FINOR, PIN/PROTERRA) não têm a obrigatoriedade de integrar suas despesas e receitas operacionais ao orçamento público. Esses orçamentos são organizados e acompanhados com a participação do Ministério do Planejamento (MPO), ou seja, não são apreciados pelo Legislativo. A inclusão de seus investimentos no Orçamento da União é justificada na medida que tais aplicações contam com o apoio do orçamento fiscal e até mesmo da seguridade.

- **Anualidade ou Periodicidade:** o orçamento deve ser elaborado e autorizado para um determinado período de tempo, geralmente um ano. A exceção se dá nos créditos especiais e extraordinários autorizados nos últimos quatro meses do exercício, reabertos nos limites de seus saldos, serão incorporados ao orçamento do exercício subsequente.

Este princípio tem origem na questão surgida na Idade Média sobre a anualidade do imposto. E aí se encontra a principal consequência positiva em relação a este princípio, pois dessa forma exige-se autorização periódica do Parlamento. No Brasil, o exercício financeiro coincide com o ano civil, como sói acontecer na maioria dos países. Mas isso não é regra geral. Na Itália e na Suécia o exercício financeiro começa em 1/7 e termina em 30/6. Na Inglaterra, no Japão e na Alemanha o exercício financeiro vai de 1/4 a 31/3. Nos Estados Unidos começa em 1/10, prolongando-se até 30/9.

O § 5º do art. 165 da CF 88 dá respaldo legal a este princípio quando dispõe que: “A lei orçamentária anual compreenderá:”

O cumprimento deste princípio torna-se evidente nas ementas das Leis Orçamentárias, como por exemplo, a da Lei 10.837/2004: “Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2004.”

Observe-se, finalmente, que a programação financeira, trimestral na Lei 4.320/64 e mensal nos Decretos de Contingenciamento, limitando a faculdade de os órgãos empenhar despesas, não mais ao montante das dotações anuais, pode ser entendido como um abandono parcial do princípio da anualidade.

- **Exclusividade:** a lei orçamentária deverá conter apenas matéria orçamentária ou financeira. Ou seja, dela deve ser excluído qualquer dispositivo estranho à estimativa de receita e à fixação de despesa. O objetivo deste princípio é evitar a presença de “caldas e rabilongos”

Não se inclui na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita.

Este princípio encontra-se expresso no art. 165, § 8º da CF de 88: “A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa.”

- **Especificação, Especialização ou Discriminação:** as receitas e as despesas devem aparecer de forma discriminada, de tal forma que se possa saber, pormenorizadamente, as origens dos recursos e sua aplicação. Como regra clássica tinha o objetivo de facilitar a função de acompanhamento e controle do gasto público, pois inibe a concessão de autorizações genéricas (comumente chamadas de emendas curinga ou “rachadinhas”) que propiciam demasiada flexibilidade e arbítrio ao Poder Executivo, dando mais segurança ao contribuinte e ao Legislativo.

A Lei nº 4.320/64 incorpora o princípio no seu art. 5º: “A Lei de Orçamento não consignará dotações globais para atender indistintamente as despesas...,”

O art. 15 da referida Lei exige também um nível mínimo de detalhamento: “...a discriminação da despesa far-se-á, no mínimo, por elementos”.

Como evidência de cumprimento deste princípio pode-se citar a Atividade 4775, cujo título é “Capacitação de agentes atuantes nas culturas de oleaginosas”. Mas, também, existem vários exemplos do não cumprimento como, por exemplo, a Ação 0620 “Apoio

a projetos municipais de infraestrutura e serviços em agricultura familiar”, ou o subtítulo “Ações de Saneamento Básico em pequenas cidades da Região Sul”

- **Não Vinculação ou Não Afetação das Receitas:** nenhuma parcela da receita geral poderá ser reservada ou comprometida para atender a certos casos ou a determinado gasto. Ou seja, a receita não pode ter vinculações. Essas reduzem o grau de liberdade do gestor e engessa o planejamento de longo, médio e curto prazos.

Este princípio encontra-se claramente expresso no inciso IV do art. 167 da CF de 88, mas aplica-se somente às receitas de impostos.

“São vedados “a vinculação de receita de impostos a órgão, fundo ou despesa, ressalvadas a repartição do produto da arrecadação dos impostos a que se referem os arts., 158 e 159, a destinação de recursos para manutenção e desenvolvimento do ensino (art. 212), prestação de garantias às operações de crédito por antecipação de receita, previstas no art. 165, § 8º”.

As evidências de receitas afetadas são abundantes:

- Taxas, contribuições: servem para custear certos serviços prestados;

- Empréstimos: comprometidos para determinadas finalidades;

- Fundos: receitas vinculadas.

Observe-se ainda que as vinculações foram eliminadas no governo Figueiredo, mas, infelizmente, ressuscitadas na Constituição de 1988.

- **Orçamento Bruto:** este princípio clássico surgiu juntamente com o da universalidade, visando ao mesmo objetivo. Todas as parcelas da receita e da despesa devem aparecer no orçamento em seus valores brutos, sem qualquer tipo de dedução.

A intenção é a de impedir a inclusão de valores líquidos ou de saldos resultantes do confronto entre receitas e as despesas de determinado serviço público.

Lei 4.320/64 consagra este princípio em seu art. 6º: “Todas as receitas e despesas constarão da Lei do Orçamento pelos seus totais, vedadas quaisquer deduções. Reforçando este princípio, o § 1º do mesmo artigo estabelece o mecanismo de transferência entre unidades governamentais “

Dessa forma, as cotas de receita que uma entidade pública deva transferir a outra incluir-se-ão, como despesa, no orçamento da entidade obrigada à transferência e, como receita, no orçamento da que as deva receber. Como exemplo desse procedimento pode-se citar o caso da Arrecadação do Imposto Territorial Rural, que se constitui numa receita prevista no orçamento da União para 2004 com o valor de R\$ 309,4 milhões. No mesmo orçamento, fixa-se uma despesa relativa à Transferência para Municípios (UO 73108-Transferências Constitucionais) no valor de R\$ 154,7 milhões.

Ou seja, se o Orçamento registrasse apenas uma entrada líquida para a União de apenas R\$ 154,7 milhões, parte da história estaria perdida.

- **Equilíbrio:** princípio clássico que tem merecido maior atenção, mesmo fora do âmbito específico do orçamento, pautado nos ideais liberais dos economistas clássicos (Smith, Say, Ricardo). O keynesianismo (a partir dos anos 30) tornou-se uma contraposição ao princípio do orçamento equilibrado, justificando a intervenção do governo nos períodos de recessão. Admitia-se o déficit (dívida) e seu financiamento. Economicamente haveria compensação, pois

a utilização de recursos ociosos geraria mais emprego, mais renda, mais receita para o Governo e, finalmente, recolocaria a economia na sua rota de crescimento.

No Brasil, as últimas Constituições têm tratado essa questão ora de maneira explícita ora de forma indireta. A Constituição de 1967 dispunha que: “O montante da despesa autorizada em cada exercício financeiro não poderá ser superior ao total de receitas estimadas para o mesmo período.”

Observa-se a existência de dificuldades estruturais para o cumprimento desse princípio, principalmente em fases de crescimento da economia, pois as despesas públicas normalmente crescem mais que as receitas públicas quando há crescimento da renda interna.

De qualquer forma, *ex-ante*, o equilíbrio orçamentário é respeitado, conforme pode ser verificado nos Arts. 2º e 3º da Lei 10.837/2003, onde: A Receita Total é estimada em R\$ 1.469.087.336,00, e a Despesa Total é fixada em R\$ 1.469.087.336,00.

Entretanto, nas cifras acima encontra-se um tremendo déficit, devidamente financiado por empréstimos. O déficit aparece embutido nas chamadas Operações de Crédito que classificam tanto os financiamentos de longo prazo contratados para obras, as operações de curto prazo de recomposição de caixa e que se transformam em longo prazo pela permanente rolagem e a receita com a colocação de títulos e obrigações emitidas pelo Tesouro.

A CF 88 adotou uma postura mais realista. Propôs o equilíbrio entre operações de crédito e as despesas de capital. O art. 167, inciso III, veda: “a realização de operações de créditos que excedam o montante das despesas de capital ...”;

Qual a mensagem que se encontra vinculada a esse dispositivo? Claramente a de que o endividamento só pode ser admitido para a realização de investimento ou abatimento da dívida. Ou seja, deve-se evitar tomar dinheiro emprestado para gastar com despesa corrente, mas pode pegar emprestado para cobrir despesa de capital (o déficit aqui é permitido). Essa é uma norma lógica e de grande importância para as finanças públicas do País. Na verdade, é a Regra de Ouro reforçada na Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF, art. 12, § 2º): “O montante previsto para as receitas de operações de crédito não poderá ser superior ao das despesas de capital constantes do projeto de lei orçamentária.”

Essa Regra também significa, por outro lado, que a receita corrente deve cobrir as despesas correntes (não pode haver déficit corrente). A Regra de Ouro vem sendo adequadamente cumprida nos últimos orçamentos, exceto nos dois últimos (2003 e 2004). Para o exercício de 2004, o valor das operações de crédito dos orçamentos fiscal e da seguridade é de R\$ 629,7 bilhões. Se somado a esse, o valor corresponde ao Orçamento de Investimento das Estatais &mdash OIE - (R\$ 5,9 milhões) chega-se ao total de R\$ 635,6 bilhões.

Já as despesas de capital dos orçamentos fiscal e da seguridade social somam R\$ 612,7 bilhões. Com R\$ 23,8 do OIE, chega-se ao total de R\$ 636,5 bilhões. Ou seja, só se cumpre a regra de ouro se se considera na contabilização os dados relativos ao Orçamento das Estatais.

Ainda com relação ao princípio do equilíbrio, um terceiro conceito surge a partir da Lei de Responsabilidade Fiscal &mdash o chamado Equilíbrio Fiscal. Na verdade, exige-se mais que o equilíbrio, exige-se um superávit (fiscal), ou seja, a receita (primária) deve superar a despesa (primária) de forma que o saldo possa ser utilizado para pagamento do serviço da dívida pública.

Essa variação do princípio do equilíbrio faz parte das orientações orçamentárias constantes das leis de diretrizes orçamentárias. O art. 15 da Lei nº 10.707, de 30 de julho de 2003 (LDO 2004) dispõe, por exemplo, que: “Art. 15. A elaboração do projeto da lei orçamentária de 2004, a aprovação e a execução da respectiva lei deverão levar em conta a obtenção de superávit primário em percentual do Produto Interno Bruto - PIB, conforme discriminado no Anexo de Metas Fiscais, constante do Anexo III desta Lei.”

- **Legalidade:** historicamente, sempre se procurou dar um cunho jurídico ao orçamento, ou seja, para ser legal, tanto as receitas e as despesas precisam estar previstas a Lei Orçamentária Anual, ou seja, a aprovação do orçamento deve observar processo legislativo porque trata-se de um dispositivo de grande interesse da sociedade.

O respaldo a este princípio pode ser encontrado nos art. 37 166 da CF de 1988. O Art. 166 dispõe que: “Os projetos de lei relativos ao plano plurianual, às diretrizes orçamentárias, ao orçamento anual e aos créditos adicionais serão apreciados pelas duas Casas do Congresso Nacional, na forma do regimento comum.”

A evidência de seu cumprimento encontra-se na própria ementa das leis orçamentárias, como por exemplo, a da Lei nº 10.837/2003: “O Presidente da República Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:”

- **Publicidade:** o conteúdo orçamentário deve ser divulgado (publicado) nos veículos oficiais de comunicação para conhecimento do público e para eficácia de sua validade. Este princípio é consagrado no art. 37 da CF de 88: “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: ...”

- **Clareza ou Objetividade:** o orçamento público deve ser apresentado em linguagem clara e compreensível a todas as pessoas que, por força do ofício ou interesse, precisam manipulá-lo. Difícil de ser empregado em razão da facilidade de a burocracia se expressar em linguagem complexa. Observe-se, por exemplo, o título da ação nº 0373 do orçamento para 2004: “Equalização de Juros e Bônus de Adimplência no Alongamento de Dívidas Originárias do Crédito Rural”.

- **Exatidão:** de acordo com esse princípio as estimativas devem ser tão exatas quanto possível, de forma a garantir à peça orçamentária um mínimo de consistência para que possa ser empregado como instrumento de programação, gerência e controle. Indiretamente, os autores especializados em matéria orçamentária apontam os arts. 7º e 16 do Decreto-Lei nº 200/67 como respaldo ao mesmo.

PLANO PLURIANUAL — PPA, LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS — LDO E LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL-- LOA

O PPA, com vigência de quatro anos, tem como função estabelecer as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da administração pública. Cabe à LDO, anualmente, enunciar as políticas públicas

NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO

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

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.

CORVERGÊNCIAS 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 Federal¹.

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.

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

GESTÃO DE PESSOAS

MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS — EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS. FATORES CONDICIONANTES DE CADA MODELO

As grandes conquistas e obras da humanidade ao longo dos milhares de anos de sua existência só foram possíveis quando o comportamento das pessoas foi alinhado a um objetivo comum, e direcionado a uma visão de futuro compartilhada¹ (Santos e França, 2007).

Obras grandiosas, guerras, processos migratórios, conquistas de terras distantes, criação de novas tecnologias e pesquisas científicas exigiram estratégia, liderança e alinhamento do comportamento humano aos objetivos a serem atingidos.

Organizações existem para oferecer valor à humanidade. Esse valor pode estar nas pesquisas de ponta, como pode estar nos produtos e serviços rotineiramente oferecidos aos consumidores. Mas tanto para produzir e entregar, como para pesquisar durante anos a cura de uma doença, as pessoas devem estar alinhadas aos objetivos e estratégias definidos. Modelos de gestão de pessoas são necessários para promover esse alinhamento (Fischer, 2002).

Para compreender melhor a relação existente entre os modelos de gestão de pessoas e as organizações, será descrita neste capítulo a evolução das organizações, dos seus modelos de gestão, e do papel do gerente e do gestor de recursos humanos em cada contexto.

A evolução das organizações

Se gerenciar pessoas é integrar pessoas e organização (Fischer, 2002), não há como relatar a evolução dos modelos de gestão de pessoas sem relatar a evolução das organizações. Para cada fase de evolução, desde seu primeiro registro em 1903 (Santos e França, 2007), surge um modelo diferente de gestão de pessoas. Essa evolução conjunta é essencial, pois o sucesso da organização ocorre quando aquilo que é esperado de seus componentes humanos é de fato realizado por eles (Fischer, 2002).

Ao longo dos anos as organizações adaptaram-se às mudanças ocorridas em seu ambiente interno e principalmente externo. A globalização, a velocidade na troca de informações sem fronteiras, o acirramento da concorrência, a necessidade de adaptação rápida a novas necessidades, novos mercados e novas tecnologias são alguns dos fatores que promoveram mudanças profundas nas organizações, na mentalidade de seus clientes e das pessoas que as compõem, exigindo alterações no modelo organizacional e no modelo de gestão das pessoas.

O quadro adiante resume a evolução das organizações desde o primeiro registro concebido cientificamente, em 1903 (Santos e França, 2007):

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1903	Administração Científica	Taylor Ford	"Homo econômico": o homem só trabalha se supervisionado. • Pessoa é variável dependente da organização; • Tempos e métodos; • Prêmios e incentivos econômicos; • Conflitos são inadmissíveis; e • Rígida escala hierárquica.	• Tarefa/operação; • Racionalização do trabalho; • Tarefas eficientes e produtivas; • Produtividade; • Padronização.	Modelo Clássico Burocrático: • Comando e controle; • Assegurar a disciplina e o respeito às normas; • Confirmar o poder da hierarquia e da organização; • Integrar de modo passivo; • Negar a mudança; • Pessoa como "operário"; e • Gestor como "supervisor".
1920	Relações Humanas	Elton Mayo	"Homo social": importância do fator humano. • A pessoa deve ser o objeto da atenção; • Bom ambiente e boas relações; • Motivação = produtividade.	• Grupo; • Função; • Relações; • Vestir a camisa; e • Clima organizacional.	Modelo Motivacional: • Satisfazer e motivar; • Assegurar boas relações com o pessoal; • Melhorar o clima, sem alterar as normas; • Integrar de modo passivo, mas paternalístico; • Mudança como ajustamento; • Satisfação no trabalho e fora dele; • Benefícios e assistências diversas; • Carreira; • Pessoa como "funcionário"; e • Gestor como "motivador".
1940	Burocrático	Max Weber	"Homem Administrativo": • Garantia da máxima eficiência; • Adequação dos meios aos fins; e • Estrutura para tomada de decisões.	• Formalização; • Processo burocrático; • Normas e regulamentos; • Manuais de rotinas e procedimentos.	• Gestão Burocrática; • Divisão do trabalho em cargos; • Seleção pela competência técnica; e • Gestor como "burocrático".

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1950	Sistêmico	Ludwing von Bertalanffy	"Homem Funcional": • Satisfação dos diversos papéis do homem; e • Organização é sistema sócio-técnico, interdependente e aberto.	Organização como sistema: • Interdependência interna; e • Interação com o ambiente externo.	Modelo sistêmico/contingencial: • Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com as estratégias; • Melhorar coerência do sistema; • Responsabilizar os vários atores da organização; • Gestão construtiva do conflito; e • Mudança planejada.
1950	Administração Contingencial	Chandler Burns e Stalker	Organização dependente do ambiente: • Gestão das contingências; • Realidade situacional: não existe melhor maneira de se administrar; • Adaptação: combinação de modelos de administração; e • Especificidades do momento.	• Situação / incerteza; • Combinação de soluções; e • Adaptação situacional.	Modelo sistêmico/contingencial: • Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com o ambiente; • Conviver com ambiguidade; e • Flexibilidade.
1954	Administração por Objetivos (APO)	Drucker Hamble	Atividades finalísticas, e não meios: • Pragmatismo; • Hierarquia de objetivos; • Cumprimento das metas; • Avaliação contínua; e • Gestão por resultados.	• Fins e objetivos da organização; e • Resultados.	• Alinhamento estratégico; • Consolidação dos gerentes; • Mensuração dos resultados; e • Motivação por responsabilidade.

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1986	Competitivo ou Empreendedor	Pinchof III Ducan	• Competitividade; • Inovação; • Risco; • Criatividade; e • Resultados de inovação compartilhados.	• Iniciativa e risco; • Inovação; • Criatividade; • Realização; e • Resultados para o negócio.	Modelo competitivo: • Competência / conhecimento; • Orientar desenvolvimento; • Carreiras por competências; • Empowerment; • Liberdade no mercado de trabalho; • Remuneração variável; • Estímulos aos empreendedores internos; • PDP - planos de desenvolvimento pessoais fomentar a manifestação, iniciativa e a realização; • Pessoa como "parceiro"; e • Gestor como "empreendedor".
1992 a 1996	Virtual	Davidow Malone	Produtos e serviços disponíveis em tempo real: • Antecipar desejos; • Conexão; • Parceria; • Personalização; e • Modularidade; e • Virtualidade.	• Atendimento on-line e personalizado; • Produtos virtuais; • Através de redes de comunicação; e • Satisfação instantânea e personalizada do cliente.	• Adquirir e reter funcionários altamente qualificados; • Dificuldade no controle das atividades; e • Lidar com restrições de legislação.
1998	Do Conhecimento	Stewart	Gestão do conhecimento: • Capital intelectual é o ativo mais valioso; e • Intangibilidade.	Capital intelectual: • Capital humano; • Capital estrutural; e • Capital do cliente.	• Competências organizacionais; • Aprendizagem organizacional; • Gestão de conhecimento; e • Competências essenciais.

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
2005	Redes de Valor	-	• Operação conjunta, integrada e virtual de organizações que se complementam; • Solução integrada e completa ao cliente; • Benefício excepcional com qualidade e prazos satisfatórios; e • Integra digitalmente a cadeia produtiva de parceiros e colaboradores.	• Soluções integradas; • alinhada com o cliente; e • operação conjunta, integrada, ágil e digital.	• Equipes integradas digitalmente; e • Estrutura em rede.

Tabela elaborada pelos autores, 2007.
Fontes: Santos e França (2007); Notas de aulas do Prof. André Fischer - FIA/USP - 2007; Notas de aula do Prof. Gilberto Shinyashiki - FIA/USP - 2007; Notas de aula do Prof. Silvio dos Santos - FIA/USP - 2007.

A evolução das organizações e de seus modelos de gestão de pessoas

A evolução dos modelos de gestão de pessoas está atrelada à evolução das próprias organizações. Se gerenciar pessoas é gerenciar a relação entre as pessoas e as organizações, unindo os anseios

¹ Texto adaptado disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/>

daquelas aos objetivos organizacionais (Fischer, 2002), pode-se afirmar que para cada modelo de organização haverá um modelo de gestão de pessoas correspondente.

Embora sejam diversas as classificações, Fischer (2002) cita quatro grandes marcos dos modelos de gestão de pessoas: modelo clássico, modelo motivacional, modelo estratégico e modelo competitivo.

Modelo clássico de gestão de pessoas

As organizações existem há milhares de anos, mas apenas em 1903 foi registrado cientificamente o primeiro modelo (SANTOS; FRANÇA, 2007). Esse modelo é conhecido como administração clássica, e tem seus fundamentos elaborados por Taylor e Ford. Nessa época a demanda por produtos era maior do que a capacidade produtiva das organizações. As empresas estavam focadas em conseguir produzir cada vez mais para atender às demandas por seus produtos. A relação empresa-cliente era unilateral: o cliente apenas recebia os produtos ofertados, e não era ouvido pelas organizações. Como a demanda era reprimida, sempre haveria quem quisesse os produtos, e os desejos específicos de um cliente ou grupo de clientes era pouco importante. Um exemplo disso era a fabricante de automóveis Ford, que produzia um único modelo de automóvel, também em uma única cor.

O foco da organização era na melhoria da tarefa realizada, a fim de conseguir aumentar sua produção e atender à demanda do mercado. Diante disso, o modelo de gestão de pessoas da Administração Científica, conhecido como Modelo Clássico, se preocupava com a execução criteriosa da tarefa, com forte aderência a regras e padrões. Como o trabalho era de natureza essencialmente operacional, o gestor se preocupava em supervisionar os operários na execução da tarefa, que deveria ser realizada da forma previamente estabelecida e com a melhor produtividade possível.

Modelo motivacional de gestão de pessoas

De fato, a execução repetida de tarefas padronizadas aumenta a produtividade, uma vez que a pessoa que a realiza adquire destreza e rapidez a cada repetição. Por outro lado, uma vez que se alcança o limite de aumento de produtividade, o trabalho rapidamente se torna desinteressante em função da falta de desafios e de possibilidade de aprendizado.

Ao se depararem com esse paradoxo de produtividade, as organizações perceberam que a excelência na normatização e na execução da tarefa eram importantes, mas que a satisfação do ser humano era fator determinante para a manutenção dos níveis de produtividade. Para resolver esse dilema, estudos comportamentais culminaram com o surgimento da escola das relações humanas em 1920, que tinha foco na satisfação do funcionário. Cabe ressaltar que nessa época as organizações ainda eram demandadas por mais produtos do que conseguiam entregar. Embora pareça que o foco da organização tenha mudado para uma legítima preocupação com o ser humano, a intenção continuava sendo em conseguir aumentar a produtividade para aumentar as vendas.

As organizações passaram a investir em ações que promovessem o bem-estar do funcionário, que deixou de ser classificado como um simples operário. Suas tarefas foram ampliadas para a execução de processos mais amplos. Nesse momento da história dos modelos de gestão de pessoas surgem as primeiras iniciativas e estudos sobre qualidade de vida no trabalho. O foco da organização era no fornecimento de benefícios aos funcionários para que estes se mantivessem motivados. Com o intuito de manter a concentra-

ção e o foco da pessoa na produtividade requerida, foram desenvolvidas iniciativas para que o funcionário tivesse seus problemas fora do trabalho resolvidos. O gestor de linha assume papel de promover o bem-estar do funcionário, pregando o “vestir a camisa” da organização.

Modelo estratégico de gestão de pessoas

Até 1970 as organizações eram classificadas em escolas que enfocavam apenas um aspecto como fator de produtividade no trabalho. Foram citadas duas dessas escolas: uma com foco na melhor tarefa, e outra com foco no funcionário mais satisfeito. Por volta de 1970 um novo conceito surge: o de que as organizações se comportam como sistemas. Esse conceito, importado da biologia e relatado por Ludwing von Bertalanffy (Santos e França, 2007), apresenta um modelo no qual a organização é composta de diversos subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam. Além disso, essa organização interage com o ambiente externo, influenciando e sofrendo sua influência. Esse novo conceito revolucionou os modelos de organização, e todas as classificações a partir de então passam a se basear nesse conceito.

Em função das pressões externas e da interação com o ambiente, desenvolve-se entre 1970 e 1990 a organização estratégica. Nos modelos anteriores, o foco de gestão se voltava principalmente para aspectos internos, como a preocupação com tarefas, a satisfação dos funcionários, a melhoria dos processos e da estrutura hierárquica. O cliente exercia pouca influência na confecção dos produtos ofertados pelas empresas e, por conseguinte, no funcionamento da própria empresa. No modelo estratégico de gestão de pessoas, que surge na década de 90 (Fischer, 2002), os clientes passam a exercer um papel mais ativo em relação às organizações.

O cenário tem um desenho diferente: níveis mais altos de produtividade foram alcançados em função da elevada automação dos processos produtivos. Com o aumento da produtividade e do número de empresas, o mercado não é mais aquele em que as demandas por produtos eram maiores que a oferta. O cliente, que antes aceitava o produto da forma que a empresa oferecia, se vê diante de um cenário em que pode escolher entre opções diferentes. As empresas de maior sucesso são aquelas que compreendem melhor as necessidades dos clientes. O foco da organização se volta para o mundo externo, as relações da empresa se ampliam, e o cliente se torna peça chave. Surgem os primeiros estudos sobre **estratégia empresarial**. As organizações passam a definir sua proposta de valor e segmento de mercado. **Definições de missão, visão, negócio e estratégia para atingimento dos objetivos organizacionais vêm à reboque desse movimento.**

Nesse novo cenário as empresas não podem contar apenas com pessoas que saibam executar bem suas tarefas, e que estejam motivadas. Os funcionários passam a ser considerados colaboradores, envolvidos e comprometidos com os objetivos estratégicos da empresa. Nos modelos citados anteriormente a relação gerente-subordinado era quase paternal. O gestor tinha ascensão sobre o funcionário, ora cobrando sua máxima produtividade, ora motivando-o para o trabalho. Além de motivar e cobrar resultados, os novos gerentes passam a ter o desafio de comunicar a estratégia e de alinhar processos e pessoas a essas estratégias.

Modelo competitivo de gestão de pessoas

A partir de 2000 as organizações entraram na era da extrema competição. As organizações modernas sofrem pressões ainda maiores do ambiente externo: a globalização traz um novo patamar

de concorrência no mercado. As organizações, que antes se preocupavam apenas com os concorrentes locais, agora se preocupam com empresas virtuais, que atingem seus mercados. Por outro lado, os próprios clientes, diante de tantas ofertas e de tamanha concorrência, tornam-se mais exigentes e percebem o poder que têm de influenciar produtos e serviços. Nesse cenário de alta pressão externa, surge um novo modelo de gestão de pessoas, conhecido como modelo competitivo (Fischer, 2002). Nesse modelo o foco da organização é na sua capacidade de adaptação a esse ambiente de constantes mudanças e demandas dos clientes.

As pessoas geridas por um modelo competitivo de gestão de pessoas são acima de tudo conscientes da responsabilidade pelo seu desenvolvimento pessoal. Esse modelo de gestão afasta o viés paternalista das escolas humanistas e amplia a responsabilidade dos participantes das organizações para além do cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico. Os profissionais nesse modelo são levados a pensar na melhoria contínua de seus processos de trabalho, na importância da inovação, na geração de capital intelectual para a organização, nas parcerias estratégicas e na importância do processo de aprendizagem e conhecimento para o sucesso organizacional.

Os gerentes têm como foco os resultados do negócio, e atuam como orientadores do desenvolvimento das pessoas e das competências organizacionais.

A área de recursos humanos assume um papel totalmente diferente nesse novo contexto. Seu posicionamento e sua forma de atuação torna-se cada vez mais importante para conseguir direcionar a energia das pessoas para as necessidades organizacionais. O RH torna-se um parceiro estratégico: aquele que ajuda a comunicar e disseminar a estratégia organizacional para todas as pessoas. Também exerce um papel importantíssimo como agente da mudança, num cenário em que a empresa sofre influências constantes e precisa se adaptar rapidamente para sobreviver (Ulrich, 2000).

Resumidamente, podemos comparar o modelo competitivo de gestão de pessoas com os modelos tradicionais da seguinte forma:

Quadro: Comparativo dos modelos de pessoas

Modelos Tradicionais		Modelo Competitivo
Foco	Controle	Desenvolvimento individual e organizacional
Papel do Colaborador	Passivo – objeto do controle	Ativo – responsável pelo seu desenvolvimento e da sua carreira
Papel do Gerente	Controlar	Integrar
Papel da Empresa	Controle econômico e político das pessoas	Suporte ao desenvolvimento de pessoas

Fonte: Prof^o José Antônio Monteiro Hipólito FIA/USP – 2007.

O modelo competitivo é assim denominado em função de dois fatores principais: o ambiente competitivo no qual atua e o foco no desenvolvimento de competências.

Este relato sobre a evolução das organizações e dos modelos de gestão de pessoas mostra que para cada organização, inserida em seu respectivo contexto organizacional e social, existe um modelo de gestão de pessoas correspondente e coerente com as necessidades e os fatores condicionantes da época. Não existem modelos certos ou errados. Existem modelos adequados ou não adequados para uma organização que funciona em um contexto ambiental com fatores condicionantes externos e internos (Fischer, 2002).

Os novos modelos de gestão de pessoas

As organizações encontram-se diante da necessidade de adaptação de seus modelos de gestão organizacional e de gestão de pessoas aos desafios da era moderna: globalização, necessidade de aumentar a lucratividade por meio do crescimento, e clientes cada vez mais conscientes e exigentes. Em comum, as organizações modernas são caracterizadas por serem sistemas abertos, que realizam trocas com o ambiente externo em um grau muito mais elevado que o existente há poucas décadas atrás. O foco em estratégia e competências é essencial nos dias de hoje. Dessa forma, empresas modernas alternam seus modelos de gestão entre o estratégico e o competitivo, ora focalizando mais a estratégia, ora focalizando mais o desenvolvimento de competências.

Tanto o modelo estratégico de gestão de pessoas quanto o modelo competitivo ocorrem em organizações que se comportam como sistemas abertos. Conforme relatado, esses modelos possuem características próprias que os distinguem, mas também possuem características comuns, que permitem que sejam qualificados, para fins deste trabalho, como os “novos modelos de gestão de pessoas”. Essas características envolvem a atuação da área de recursos humanos em várias dimensões estratégicas de gestão e a execução de novos papéis no contexto organizacional.

Dimensões dos novos modelos de gestão de pessoas

Fischer identificou cinco dimensões estratégicas que definem os novos modelos de gestão de pessoas: gestão por competências, gestão estratégica da mudança, gestão do clima organizacional, gestão da cultura organizacional e gestão do conhecimento e da aprendizagem. Essas dimensões interagem como engrenagens de um modelo integrado, no qual o investimento em uma das dimensões colabora para o crescimento das demais.