

COM BASE NO EDITAL Nº 01/2025 - DE ABERTURA DE INSCRIÇÕES



ALMS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO MATO GROSSO DO SUL

ANALISTA LEGISLATIVO ÁREA ADMINISTRATIVA

- ▶ Língua Portuguesa
- ▶ Matemática e Raciocínio lógico
- ▶ Noções de Direito Constitucional
- ▶ Noções de Direito Administrativo
- ▶ Administração Pública
- ▶ Gestão de Pessoas

CONTEÚDO DIGITAL

- ▶ Legislação Institucional

BÔNUS
CURSO ON-LINE

- PORTUGUÊS
- INFORMÁTICA





AVISO IMPORTANTE: **Este é um Material de Demonstração**

Este arquivo representa uma prévia exclusiva da apostila.

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



POR QUE INVESTIR NA APOSTILA COMPLETA?



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

Aproveite a oportunidade de intensificar sua preparação com um material completo e focado na sua aprovação:
Acesse agora: www.apostilasopcao.com.br

Disponível nas versões impressa e digital, com envio imediato!

Estudar com o material certo faz toda a diferença na sua jornada até a APROVAÇÃO.





ALMS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO MATO GROSSO DO SUL

**ANALISTA LEGISLATIVO – ÁREA
ADMINISTRATIVA**

**EDITAL Nº 01/2025 - DE ABERTURA DE
INSCRIÇÕES**

**CÓD: OP-127DZ-25
7908403586097**

ÍNDICE

Língua Portuguesa

1. Ortografia.....	9
2. Acentuação	11
3. Emprego do sinal indicativo de crase.....	12
4. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	13
5. Relação do texto com seu contexto histórico	14
6. Sinonímia e antonímia; Denotação e conotação	16
7. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre.....	19
8. Intertextualidade	20
9. Figuras de linguagem	20
10. Morfossintaxe; Pronomes; Coordenação e subordinação; Flexão nominal e flexão verbal; Vozes do verbo; Correlação de tempos e modos verbais.....	25
11. Elementos estruturais e processos de formação de palavras	36
12. Pontuação	37
13. Concordância nominal e concordância verbal	38
14. Regência nominal e regência verbal	40
15. Conectivos.....	41
16. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas; organização e reorganização de orações e períodos; equivalência e transformação de estruturas)	43

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 do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas. formação de conceitos, discriminação de elementos.....	53
2. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal	64
3. Raciocínio matemático.....	68
4. Raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal	81
5. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação). Frações e operações com frações.....	85
6. Expressões numéricas.....	91
7. Múltiplos e divisores de números naturaisproblemas.....	91
8. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções.....	92
9. Divisão em partes proporcionais	93
10. Regra de três, problemas envolvendo regra de três simples	97
11. Porcentagem, cálculos de porcentagemacréscimos e descontos	98
12. Noções de Estatísticas: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão).....	100
13. Leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas.....	102

ÍNDICE

Noções de Direito Constitucional

1. Aplicabilidade das normas constitucionais: Normas de eficácia plena, contida e limitada; Normas programáticas.....	113
2. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 : Direitos e garantias fundamentais: direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos	116
3. Organização político-administrativa do Estado: Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.....	128
4. Poder Executivo: atribuições e responsabilidades do presidente da República	136
5. Poder Legislativo: estrutura, funcionamento e atribuições, processo legislativo, fiscalização contábil, financeira e orçamentária, comissões parlamentares de inquérito	137
6. Poder Judiciário: disposições gerais, órgãos do Poder Judiciário e organização e competências, Conselho Nacional de Justiça	148
7. Funções essenciais à justiça: Ministério Público, Advocacia Pública, Defensoria Pública.....	163

Noções de Direito Administrativo

1. Noções de organização administrativa: Centralização, descentralização, concentração e desconcentração; Administração direta e indireta; Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista	175
2. Ato administrativo: Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies	179
3. Agentes públicos: Legislação pertinente; Disposições constitucionais aplicáveis; Disposições doutrinárias; Conceito; Espécies; Cargo, emprego e função pública.....	191
4. Poderes administrativos: Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia; Uso e abuso do poder	229
5. Licitação: Princípios; Contratação direta; dispensa e inexigibilidade; Modalidades; Tipos; Procedimento	236
6. Controle da administração pública: Controle exercido pela administração pública; Controle judicial; Controle legislativo	251
7. Responsabilidade civil do Estado: Responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro; Responsabilidade por ato comissivo do Estado; Responsabilidade por omissão do Estado; Requisitos para a demonstração da responsabilidade do Estado; Causas excludentes e atenuantes da responsabilidade do Estado	257
8. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (Lei nº 13.709/2018 com redação dada pela Lei nº 13.853/2019)	262

Administração Pública

1. A evolução da administração pública e a reforma do estado	281
2. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	285
3. Gestão da qualidade: excelência nos serviços públicos.....	286
4. Gestão e avaliação de desempenho	289
5. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	290
6. Gestão organizacional. planejamento estratégico. gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional....	293
7. Indicadores de desempenho e de gestão	295
8. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	297
9. Ferramentas de análise de cenário interno e externo	298
10. Balanced scorecard	304
11. Modelagem organizacional: conceitos básicos	305
12. Identificação e delimitação de processos de negócio.....	309

ÍNDICE

1. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação	310
2. Técnicas de mapeamento, análise, simulação e modelagem de processos.....	312
3. Gestão por processos. grau de maturidade de processos	313
4. Gestão de contratos.....	314
5. Gestão por projetos; escritório de projetos.....	315
6. Gestão de risco	318
7. A organização e o processo decisório. o processo racional de solução de problemas. fatores que afetam a decisão. tipos de decisão e processo decisório	320
8. Gestão de processos de mudança organizacional: conceito de mudança. o papel do agente e métodos de mudança.....	325
9. Mudança e inovação organizacional	329
10. Diagnóstico organizacional	330
11. Análise dos ambientes interno e externo	333
12. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	334
13. Critérios de avaliação da gestão pública	335
14. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	337
15. Normas gerais de licitação	339
16. Contratos administrativos: conceito, peculiaridades e interpretação. formalização, execução, inexecução, revisão e rescisão	339
17. Controle da administração. controle interno e externo.....	356
18. Lei de improbidade administrativa (lei nº 8.429/1992) e suas alterações.....	356
19. Processo administrativo: conceito, princípios, fases e modalidades	366
20. Lei nº 12.527/2011 (lei de acesso à informação).....	370
21. Lei geral de proteção de dados pessoais – lgpd (lei nº 13.709/2018 com redação dada pela lei nº 13.853/2019)	377
22. Fundamentos de contabilidade. contabilidade gera. ativo, passivo e patrimônio líquido.....	377
23. Lucros, reservas e dividendos	381
24. Demonstrações contábeis e suas finalidades	382
25. Notas explicativas	383

Gestão de Pessoas

1. Conceitos e práticas de gestão de pessoas relativas ao servidor público	393
2. Modelos de gestão de pessoas fatores condicionantes de cada modelo	394
3. Planejamento e gestão estratégica de pessoas	399
4. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócios	403
5. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público	406
6. Gestão por competências e gestão do conhecimento	407
7. Planejamento de recursos humanos	411
8. Gestão de conflitos	416
9. Indicadores de desempenho; tipos de indicadores; variáveis componentes dos indicadores	417
10. Liderança, motivação e satisfação no trabalho	418
11. Qualidade de vida no trabalho	422
12. Recrutamento e seleção de pessoas.....	422
13. Análise e descrição de cargos	423

ÍNDICE

1. Educação, treinamento e desenvolvimento.....	430
2. Educação corporativa.....	432
3. Educação à distância	433

Material Digital / Conteúdo Digital

Legislação Institucional

1. Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul	3
2. Regimento Interno da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul (Resolução 65/08, de 17 de dezembro de 2008).....	47
3. Lei nº 6.278, de 16.07.2024 – Estatuto dos servidores do Poder Legislativo.....	47
4. Lei nº 6.279, de 16.07.2024 – Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores do Poder Legislativo	82
5. Lei Estadual nº 3.150/2005 com redação dada pela Lei Complementar Estadual nº 274/2020 e demais alterações supervenientes (Regime de Previdência Social do Estado de Mato Grosso do Sul – MSPREV)	87
6. Elaboração, redação, alteração, consolidação e revogação das leis (Lei Complementar Estadual nº 105/2003 e Decreto Estadual nº 16.338/2023)	109

Conteúdo Digital

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

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

LÍNGUA PORTUGUESA

ORTOGRAFIA

ALFABETO

O alfabeto da língua portuguesa é formado por 26 letras.
A – B – C – D – E – F – G – H – I – J – K – L – M – N – O – P – Q – R – S – T – U – V – W – X – Y – Z.

- **Observação:** emprega-se também o “ç”, que representa o fonema /s/ diante das letras: a, o, e u em determinadas palavras.

EMPREGO DAS LETRAS E FONEMAS

► Emprego das letras K, W e Y

Utilizam-se nos seguintes casos:

- 1) Em antropônimos originários de outras línguas e seus derivados. Exemplos: Kant, kantismo; Darwin, darwinismo; Taylor, taylorista.
- 2) Em topônimos originários de outras línguas e seus derivados. Exemplos: Kuwait, kuwaitiano.
- 3) Em siglas, símbolos, e mesmo em palavras adotadas como unidades de medida de curso internacional. Exemplos: K (Potássio), W (West), kg (quilograma), km (quilômetro), Watt.

► Emprego do X

Se empregará o “X” nas seguintes situações:

- 1) Após ditongos.
 - **Exemplos:** caixa, frouxo, peixe.
 - **Exceção:** recauchutar e seus derivados.
- 2) Após a sílaba inicial “en”.
 - **Exemplos:** enxame, enxada, enxaqueca.
 - **Exceção:** palavras iniciadas por “ch” que recebem o prefixo “en-”. Ex.: encharcar (de charco), enchiueirar (de chiqueiro), encher e seus derivados (enchente, enchimento, preencher...)
- 3) Após a sílaba inicial “me-”.
 - **Exemplos:** mexer, mexerica, mexicano, mexilhão.
 - **Exceção:** mecha.
- 4) Se empregará o “X” em vocábulos de origem indígena ou africana e em palavras inglesas aportuguesadas.
 - **Exemplos:** abacaxi, xavante, orixá, xará, xerife, xampu, bexiga, bruxa, coaxar, faxina, graxa, lagartixa, lixa, lixo, puxar, rixa, oxalá, praxe, roxo, vexame, xadrez, xarope, xaxim, xicara, xale, xingar, etc.

► Emprego do Ch

Se empregará o “Ch” nos seguintes vocábulos: bochecha, bucha, cachimbo, chalé, charque, chimarrão, chuchu, chute, cochilo, debochar, fachada, fantoche, ficha, flecha, mochila, pechincha, salsicha, tchau, etc.

► Emprego do G

Se empregará o “G” em:

- 1) **Substantivos terminados em:** -agem, -igem, -ugem.
 - **Exemplos:** barragem, miragem, viagem, origem, ferrugem.
 - **Exceção:** pajem.
- 2) **Palavras terminadas em:** -ágio, -égio, -ígio, -ógio, -úgio.
 - **Exemplos:** estágio, privilégio, prestígio, relógio, refúgio.

3) Em palavras derivadas de outras que já apresentam “G”.

- **Exemplos:** engessar (de gesso), massagista (de massagem), vertiginoso (de vertigem).
- **Observação também se emprega com a letra “G” os seguintes vocábulos:** algema, auge, bege, estrangeiro, geada, gengiva, gibi, gilete, hegemonia, herege, megera, monge, rabugento, vagem.

► Emprego do J

Para representar o fonema “j” na forma escrita, a grafia considerada correta é aquela que ocorre de acordo com a origem da palavra, como por exemplo no caso da palavra jipe que origina-se do inglês *jeep*. Porém também se empregará o “J” nas seguintes situações:

- 1) Em verbos terminados em -jar ou -jear. Exemplos:
 - **Arranjar:** arranjo, arranje, arranjem
 - **Despejar:** despejo, despeje, despejem
 - **Viajar:** viajo, viaje, viajem
- 2) Nas palavras de origem tupi, africana, árabe ou exótica.
 - **Exemplos:** biju, jiboia, canjica, pajé, jerico, manjerição, Moji.
- 3) Nas palavras derivadas de outras que já apresentam “J”.
 - **Exemplos:** laranja – laranjeira / loja – lojista / lisonja – lisonjeador / nojo – nojeira / cereja – cerejeira / varejo – varejista / rijo – enrijecer / jeito – ajeitar.
 - **Observação:** também se emprega com a letra “J” os seguintes vocábulos: berinjala, cafajeste, jeca, jegue, majestade, jeito, jejum, laje, traje, pegajento.



AMOSTRA

► Emprego do S

Utiliza-se “S” nos seguintes casos:

1) Palavras derivadas de outras que já apresentam “S” no radical. Exemplos: análise – analisar / catálise – catalisador / casa – casinha ou casebre / liso – alisar.

2) Nos sufixos -ês e -esa, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. Exemplos: burguês – burguesa / inglês – inglesa / chinês – chinesa / milanês – milanesa.

3) Nos sufixos formadores de adjetivos -ense, -oso e -osa.

Exemplos: catarinense / palmeirense / gostoso – gostosa / amoroso – amorosa / gasoso – gasosa / teimoso – teimosa.

4) Nos sufixos gregos -ese, -isa, -osa.

▪ **Exemplos:** catequese, diocese, poetisa, profetisa, sacerdotisa, glicose, metamorfose, virose.

5) Após ditongos.

▪ **Exemplos:** coisa, pouso, lousa, náusea.

6) Nas formas dos verbos *pôr* e *querer*, bem como em seus derivados.

▪ **Exemplos:** pus, pôs, pusemos, puseram, pusera, pusesse, puséssemos, quis, quisemos, quiseram, quiser, quisera, quiséssemos, repus, repusera, repusesse, repuséssemos.

7) Em nomes próprios personativos.

▪ **Exemplos:** Baltasar, Heloísa, Inês, Isabel, Luís, Luísa, Resende, Sousa, Teresa, Teresinha, Tomás.

▪ **Observação:** também se emprega com a letra “S” os seguintes vocábulos: abuso, asilo, através, aviso, besouro, brasa, cortesia, decisão, despesa, empresa, freguesia, fusível, maisena, mesada, paisagem, paraíso, pêsames, presépio, presídio, querosene, raposa, surpresa, tesoura, usura, vaso, vigésimo, visita, etc.

► Emprego do Z

Se empregará o “Z” nos seguintes casos:

1) Palavras derivadas de outras que já apresentam Z no radical.

▪ **Exemplos:** deslize – deslizar / razão – razoável / vazio – esvaziar / raiz – enraizar / cruz – cruzeiro.

2) Nos sufixos -ez, -eza, ao formarem substantivos abstratos a partir de adjetivos.

▪ **Exemplos:** inválido – invalidez / limpo – limpeza / macio – maciez / rígido – rigidez / frio – frieza / nobre – nobreza / pobre – pobreza / surdo – surdez.

3) Nos sufixos -izar, ao formar verbos e -ização, ao formar substantivos.

▪ **Exemplos:** civilizar – civilização / hospitalizar – hospitalização / colonizar – colonização / realizar – realização.

4) Nos derivados em -zal, -zeiro, -zinho, -zinha, -zito, -zita.

▪ **Exemplos:** cafezal, cafezeiro, cafezinho, arvorezinha, cãozito, avezita.

5) Nos seguintes vocábulos: azar, azeite, azedo, amizade, buzina, bazar, catequizar, chafariz, cicatriz, coalizão, cuscuz, proeza, vizinho, xadrez, verniz, etc.

6) Em vocábulos homófonos, estabelecendo distinção no contraste entre o S e o Z. Exemplos:

▪ Cozer (cozinhar) e coser (costurar);

▪ Prezar (ter em consideração) e presar (prender);

▪ Traz (forma do verbo trazer) e trás (parte posterior).

▪ **Observação:** em muitas palavras, a letra X soa como Z. Como por exemplo: exame, exato, exausto, exemplo, existir, exótico, inexorável.

► Emprego do Fonema S

Existem diversas formas para a representação do fonema “S” no qual podem ser: s, ç, x e dos dígrafos sc, sç, ss, xc, xs. Assim vamos algumas situações:

1) Emprega-se o S: nos substantivos derivados de verbos terminados em -andir, -ender, -verter e -pelir.

▪ **Exemplos:** expandir – expansão / pretender – pretensão / verter – versão / expelir – expulsão / estender – extensão / suspender – suspensão / converter – conversão / repelir – repulsão.

2) Emprega-se Ç: nos substantivos derivados dos verbos *ter* e *torcer*.

▪ **Exemplos:** ater – atenção / torcer – torção / deter – detenção / distorcer – distorção / manter – manutenção / contorcer – contorção.

3) Emprega-se o X: em casos que a letra X soa como Ss.

▪ **Exemplos:** auxílio, expectativa, experto, extroversão, sexta, sintaxe, texto, trouxe.

4) Emprega-se Sc: nos termos eruditos.

▪ **Exemplos:** acréscimo, ascensorista, consciência, descender, discente, fascículo, fascínio, imprescindível, miscigenação, miscível, plebiscito, rescisão, seiscentos, transcender, etc.

5) Emprega-se Sç: na conjugação de alguns verbos.

▪ **Exemplos:** nascer - nasço, nasça / crescer - cresço, cresça / Descer - desço, desça.

6) Emprega-se Ss: nos substantivos derivados de verbos terminados em -gredir, -mitir, -ceder e -cutir.

▪ **Exemplos:** agredir – agressão / demitir – demissão / ceder – cessão / discutir – discussão / progredir – progressão / transmitir – transmissão / exceder – excesso / repercutir – repercussão.



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 ESTABELECER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES. COMPREENSÃO DO PROCESSO LÓGICO QUE, A PARTIR DE UM CONJUNTO DE HIPÓTESES, CONDUZ, DE FORMA VÁLIDA, A CONCLUSÕES DETERMINADAS. FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS

A capacidade de estabelecer e interpretar relações lógicas entre diferentes elementos é uma habilidade essencial para o desenvolvimento do pensamento analítico. Essa competência permite ao indivíduo organizar informações, identificar padrões e criar conexões relevantes, mesmo diante de conceitos abstratos ou situações hipotéticas. Ao dominar esse campo, é possível analisar premissas, avaliar sua consistência e extrair conclusões fundamentadas, promovendo uma compreensão mais profunda e decisões mais acertadas. Essa habilidade é indispensável na resolução de problemas complexos e no enfrentamento de desafios que exigem clareza e raciocínio estruturado.

A seguir, exploraremos os principais conteúdos que ajudam a aprimorar essa competência:

LÓGICA PROPOSICIONAL

Um predicado é uma sentença que contém um número limitado de variáveis e se torna uma proposição quando são dados valores às variáveis matemáticas e propriedades quaisquer a outros tipos.

Um predicado, de modo geral, indica uma relação entre objetos de uma afirmação ou contexto.

Considerando o que se conhece da língua portuguesa e, intuitivamente, predicados dão qualidade aos sujeitos, relacionam os sujeitos e relacionam os sujeitos aos objetos.

Para tal, são usados os conectivos lógicos $\neg, \Rightarrow, \rightarrow, \wedge, \vee$, mais objetos, predicados, variáveis e quantificadores.

Os objetos podem ser concretos, abstratos ou fictícios, únicos (atômicos) ou compostos.

Logo, é um tipo que pode ser desde uma peça sólida, um número complexo até uma afirmação criada para justificar um raciocínio e que não tenha existência real!

Os argumentos apresentam da lógica dos predicados dizem respeito, também, àqueles da lógica proposicional, mas adicionando as qualidades ao sujeito.

As palavras que relacionam os objetos são usadas como quantificadores, como um objeto está sobre outro, um é maior que o outro, a cor de um é diferente da cor do outro; e, com o uso dos conectivos, as sentenças ficam mais complexas.

Por exemplo, podemos escrever que um objeto é maior que outro e eles têm cores diferentes.

Somando as variáveis aos objetos com predicados, as variáveis definem e estabelecem fatos relativos aos objetos em um dado contexto.

Vamos examinar as características de argumentos e sentenças lógicas para adentrarmos no uso de quantificadores.

No livro Discurso do Método de René Descartes, encontramos a afirmação: “(1ª parte): “...a diversidade de nossas opiniões não provém do fato de serem uns mais racionais que outros, mas somente de conduzirmos nossos pensamentos por vias diversas e não considerarmos as mesmas coisas. Pois não é suficiente ter o espírito bom, o principal é aplicá-lo bem.”

Cabe aqui, uma rápida revisão de conceitos, como o de argumento, que é a afirmação de que um grupo de proposições gera uma proposição final, que é consequência das primeiras. São ideias lógicas que se relacionam com o propósito de esclarecer pontos de pensamento, teorias, dúvidas.

Seguindo a ideia do princípio para o fim, a proposição é o início e o argumento o fim de uma explanação ou raciocínio, portanto essencial para um pensamento lógico.

A proposição ou sentença a é uma oração declarativa que poderá ser classificada somente em verdadeira ou falsa, com sentido completo, tem sujeito e predicado.

Por exemplo, e usando informações multidisciplinares, são proposições:

I – A água é uma molécula polar;

II – A membrana plasmática é lipoprotéica.

Observe que os exemplos acima seguem as condições essenciais que uma proposição deve seguir, i.e., dois axiomas fundamentais da lógica, [1] o princípio da não contradição e [2] o princípio do terceiro excluído, como já citado.

O princípio da não contradição afirma que uma proposição não ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo.

O princípio do terceiro excluído afirma que toda proposição ou é verdadeira ou é falsa, jamais uma terceira opção.

Após essa pequena revisão de conceitos, que representaram os tipos de argumentos chamados válidos, vamos especificar os conceitos para construir argumento inválidos, falaciosos ou sofisma.

► Proposições simples e compostas

Para se construir as premissas ou hipóteses em um argumento válido logicamente, as premissas têm extensão maior que a conclusão. A primeira premissa é chamada de maior é a mais abrangente, e a menor, a segunda, possui o sujeito da conclusão para o silogismo; e das conclusões, temos que:

- De duas premissas negativas, nada se conclui;
- De duas premissas afirmativas não pode haver conclusão negativa;
- A conclusão segue sempre a premissa mais fraca;



AMOSTRA

- De duas premissas particulares, nada se conclui.

As premissas funcionam como proposições e podem ser do tipo simples ou composta. As compostas são formadas por duas ou mais proposições simples interligadas por um “conectivo”.

Uma proposição/premissa é toda oração declarativa que pode ser classificada em verdadeira ou falsa ou ainda, um conjunto de palavras ou símbolos que exprimem um pensamento de sentido completo.

Características de uma proposição

- Tem sujeito e predicado;
- É declarativa (não é exclamativa nem interrogativa);
- **Tem um, e somente um, dos dois valores lógicos:** ou é verdadeira ou é falsa.

É regida por princípios ou axiomas:

- **Princípio da não contradição:** uma proposição não pode ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo.
- **Princípio do terceiro excluído:** toda proposição ou é verdadeira ou é falsa, isto é, verifica-se sempre um destes casos e nunca um terceiro.
- **Princípio da Identidade:** uma proposição é idêntica a si mesma. Em termos simples: $p \equiv p$

Exemplos:

- A água é uma substância polar.
- A membrana plasmática é lipoprotéica.
- As premissas podem ser unidas via conectivos mostrados na tabela abaixo e já mostrado acima

São eles:

Proposição	Forma	Símbolo
Negação	Não	\neg
Disjunção não exclusiva	ou	\vee
Conjunção	e	\wedge
Condicional	Se... então	\rightarrow
Bicondicional	Se e somente se	\leftrightarrow

► Tabelas verdade

As tabelas-verdade são ferramentas utilizadas para analisar as possíveis combinações de valores lógicos (verdadeiro ou falso) das proposições. Elas permitem compreender o comportamento lógico de operadores como negação, conjunção e disjunção, facilitando a verificação da validade de proposições compostas. Abaixo, apresentamos as tabelas-verdade para cada operador,

Negação

A partir de uma proposição p qualquer, pode-se construir outra, a negação de p , cujo símbolo é $\neg p$.

Exemplos:

- A água é uma substância não polar.
- A membrana plasmática é não lipoprotéica.

Tabela-verdade para p e $\neg p$.

p	$\neg p$
V	F
F	V

Os símbolos lógicos para construção de proposições compostas são: \wedge (lê-se e) e \vee (lê-se ou).

Conectivo e

Colocando o conectivo \wedge entre duas proposições p e q , obtém-se uma nova proposição $p \wedge q$, denominada conjunção das sentenças.

Exemplos:

- **p :** substâncias apolares atravessam diretamente a bicamada lipídica.
- **q :** o aminoácido fenilalanina é apolar.
- **$p \wedge q$:** substâncias apolares atravessam diretamente a bicamada lipídica e o aminoácido fenilalanina é apolar.

Tabela-verdade para a conjunção

Axioma: a conjunção é verdadeira se, e somente se, ambas as proposições são verdadeiras; se ao menos uma delas for falsa, a conjunção é falsa.

p	q	$p \wedge q$
V	V	V
V	F	F
F	V	F
F	F	F

Conectivo ou

Colocando o conectivo \vee entre duas proposições p e q , obtém-se uma nova proposição $p \vee q$, denominada disjunção das sentenças.

Exemplos:

- **p :** substâncias apolares atravessam diretamente a bicamada lipídica.
- **q :** substâncias polares usam receptores proteicos para atravessar a bicamada lipídica.
- **$p \vee q$:** substâncias apolares atravessam diretamente a bicamada lipídica ou substâncias polares usam receptores proteicos para atravessar a bicamada lipídica.



NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

APLICABILIDADE DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS: NORMAS DE EFICÁCIA PLENA, CONTIDA E LIMITADA; NORMAS PROGRAMÁTICAS

A Constituição Federal é composta por normas que podem ter diferentes graus de aplicabilidade e exigibilidade. A depender da sua estrutura e da forma como produzem efeitos no ordenamento jurídico, essas normas são classificadas em distintas categorias.

Essa classificação permite compreender a capacidade das normas constitucionais de gerar direitos e deveres de forma imediata ou depender de regulamentação posterior.

CLASSIFICAÇÃO DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS

► Normas Constitucionais de Eficácia Plena

As normas constitucionais de eficácia plena são aquelas que possuem aplicabilidade imediata, direta e integral desde a promulgação da Constituição. Isso significa que essas normas não dependem de regulamentação infraconstitucional para produzir efeitos e já podem ser aplicadas plenamente pelos órgãos competentes.

Características Principais:

- **Aplicabilidade imediata:** São autoexecutáveis, ou seja, entram em vigor assim que a Constituição é promulgada.
- **Aplicabilidade direta:** Não precisam de uma norma infraconstitucional para produzir efeitos jurídicos.
- **Aplicabilidade integral:** Não admitem restrições por parte do legislador infraconstitucional.

Dessa forma, essas normas têm plena eficácia no ordenamento jurídico, garantindo direitos e impondo deveres sem necessidade de qualquer complemento legislativo ou regulamentação adicional.

► Exemplos de Normas de Eficácia Plena:

Ação Popular (Art. 5º, LXXIII, da CF/88):

“Qualquer cidadão é parte legítima para propor ação popular que vise a anular ato lesivo ao patrimônio público ou de entidade de que o Estado participe, à moralidade administrativa, ao meio ambiente e ao patrimônio histórico e cultural, ficando o autor, salvo comprovada má-fé, isento de custas judiciais e do ônus da sucumbência.”

Esse dispositivo confere direito imediato ao cidadão para propor ação popular, sem necessidade de regulamentação infraconstitucional.

Forma Federativa de Estado (Art. 1º da CF/88):

“A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados, Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito (...).”

A determinação da forma federativa de Estado não necessita de complementação legislativa, pois já está estabelecida de maneira definitiva e integral na Constituição.

Voto Secreto (Art. 14, CF/88):

“A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos (...).”

O sigilo do voto já é garantido pela Constituição sem necessidade de regulamentação, sendo um direito plenamente aplicável.

As normas constitucionais de eficácia plena são fundamentais para garantir que certos direitos e princípios sejam imediatamente aplicáveis dentro do ordenamento jurídico.

Elas dispensam regulamentação, não podem ser restringidas pelo legislador infraconstitucional e garantem uma aplicação direta e integral dos dispositivos constitucionais.

► Normas Constitucionais de Eficácia Contida

As normas constitucionais de eficácia contida são aquelas que possuem aplicabilidade imediata e direta, mas não integral, pois admitem restrições que podem ser impostas pelo legislador infraconstitucional, por normas regulamentares ou até mesmo por outros princípios constitucionais.

Dessa forma, essas normas já estão aptas a produzir efeitos desde a promulgação da Constituição, mas sua aplicação pode ser restringida ou condicionada ao longo do tempo. Isso significa que, enquanto não houver limitação, elas terão a mesma força das normas de eficácia plena, mas sua amplitude pode ser reduzida posteriormente.

Características Principais:

- **Aplicabilidade imediata:** A norma entra em vigor no momento da promulgação da Constituição, sem necessidade de regulamentação.
- **Aplicabilidade direta:** Pode ser aplicada diretamente, sem depender de uma norma infraconstitucional.



AMOSTRA

▪ **Aplicabilidade não integral:** Está sujeita a restrições ou limitações impostas pelo legislador, por atos administrativos ou até mesmo por princípios constitucionais que imponham condicionantes ao seu exercício.

► **Exemplos de Normas de Eficácia Contida**

Liberdade Profissional (Art. 5º, XIII, da CF/88):

“É livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer.”

A liberdade profissional já existe e pode ser exercida, mas a própria Constituição prevê que a lei poderá estabelecer requisitos e restrições, como ocorre com profissões regulamentadas (advogados, médicos, engenheiros, etc.), que exigem formação específica e inscrição em conselhos profissionais.

Direito de Reunião (Art. 5º, XVI, da CF/88):

“Todos podem reunir-se pacificamente, sem armas, em locais abertos ao público, independentemente de autorização, desde que não frustrem outra reunião anteriormente convocada para o mesmo local, sendo apenas exigido prévio aviso à autoridade competente.”

A norma garante o direito de reunião, mas sua aplicação pode ser restringida por normas infraconstitucionais que regulam aspectos como segurança pública e ordem pública. O prévio aviso à autoridade também é uma forma de limitação ao exercício pleno do direito.

Propriedade Privada e Função Social (Art. 5º, XXII e XXIII, da CF/88):

“XXII – é garantido o direito de propriedade;”

“XXIII – a propriedade atenderá a sua função social.”

O direito de propriedade existe e pode ser exercido, mas pode ser restringido pelo Estado caso o imóvel não cumpra sua função social, conforme estabelecido em leis como o Estatuto da Cidade e o Código Florestal.

As normas constitucionais de eficácia contida já possuem aplicabilidade direta desde a promulgação da Constituição, mas podem ser restringidas ou regulamentadas pelo legislador infraconstitucional, por normas administrativas ou até mesmo por princípios constitucionais.

Enquanto não houver restrição, essas normas operam com a mesma força das normas de eficácia plena, mas sua aplicação pode ser limitada ao longo do tempo para atender a interesses públicos e ao equilíbrio entre direitos fundamentais.

► **Normas Constitucionais de Eficácia Limitada Definidoras de Princípios Institutivos**

As normas constitucionais de eficácia limitada são aquelas que não possuem aplicabilidade imediata, pois dependem de regulamentação infraconstitucional para produzir efeitos concretos. Elas apenas estabelecem diretrizes gerais que

Dentro dessa categoria, encontram-se as normas definidoras de princípios institutivos, que estabelecem as bases para a criação de órgãos, entidades ou instituições estatais. Essas normas não criam diretamente esses institutos, mas determinam que o legislador infraconstitucional deve regulamentá-los por meio de legislação específica.

Características Principais:

▪ **Aplicabilidade indireta:** A norma não produz efeitos plenos até que seja regulamentada.

▪ **Criação de institutos jurídicos:** Estabelece diretrizes para a criação de órgãos, entidades ou instituições do Estado.

▪ **Exigência de regulamentação:** Depende de leis complementares ou ordinárias para sua concretização.

▪ **Ausência de autoexecutoriedade:** Não pode ser aplicada diretamente pelos órgãos competentes sem a devida regulamentação.

► **Exemplos de Normas Definidoras de Princípios Institutivos**

Criação de Ministérios (Art. 88 da CF/88):

“A lei disporá sobre a criação, estruturação e atribuições dos Ministérios.”

A Constituição prevê a existência de ministérios, mas não cria nem define a estrutura deles. Para que os ministérios funcionem, é necessário que uma lei infraconstitucional estabeleça sua estruturação e competências.

Defensoria Pública (Art. 134 da CF/88):

“A Defensoria Pública é instituição essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, dos necessitados, na forma do artigo 5º, LXXIV.”

Esse dispositivo reconhece a Defensoria Pública como instituição essencial, mas não detalha sua organização ou funcionamento. Essas definições foram feitas posteriormente na Lei Complementar nº 80/1994, que regulamentou a Defensoria Pública da União, dos Estados e do Distrito Federal.

Organização do Sistema Financeiro Nacional (Art. 192 da CF/88):

“O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, será regulado por lei complementar.”

A Constituição estabelece a obrigação de organização do sistema financeiro nacional, mas não define como ele será estruturado. Isso foi feito posteriormente por meio de leis complementares, como a Lei Complementar nº 105/2001, que trata do sigilo bancário.

As normas constitucionais de eficácia limitada definidoras de princípios institutivos desempenham um papel fundamental na estruturação do Estado, pois estabelecem diretrizes para a



NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

**NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA:
CENTRALIZAÇÃO, DESCENTRALIZAÇÃO,
CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO;
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA; AUTARQUIAS,
FUNDAÇÕES, EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES
DE ECONOMIA MISTA**

► Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

► Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração enseja a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontre distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

► Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a organização e o funcionamento, denota-se que poderá ser utilizado ato normativo inferior à lei, que se trata do decreto. Caso o Poder Executivo Federal desejar criar um Ministério a mais, o presidente da República deverá encaminhar projeto de lei ao Congresso Nacional. Porém, caso esse órgão seja criado, sua estruturação interna deverá ser feita por decreto. Na realidade, todos os regimentos internos dos ministérios são realizados por intermédio de decreto, pelo fato de tal ato se tratar de organização interna do órgão. Vejamos:

• **Órgão:** é criado por meio de lei.

• **Organização Interna:** pode ser feita por **DECRETO**, desde que não provoque aumento de despesas, bem como a criação ou a extinção de outros órgãos.

• **Órgãos De Controle:** Trata-se dos prepostos a fiscalizar e controlar a atividade de outros órgãos e agentes”. Exemplo: Tribunal de Contas da União.

Pessoas administrativas:

Explicita-se que as entidades administrativas são a própria Administração Indireta, composta de forma taxativa pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De forma contrária às pessoas políticas, tais entidades, não são reguladas pelo Direito Administrativo, não detendo poder



AMOSTRA

criou. Não existe hierarquia entre as entidades da Administração Pública indireta e os entes federativos que as criou. Ocorre, nesse sentido, uma vinculação administrativa em tais situações, de maneira que os entes federativos somente conseguem manter-se no controle se as entidades da Administração Indireta estiverem desempenhando as funções para as quais foram criadas de forma correta.

Pessoas políticas:

As pessoas políticas são os entes federativos previstos na Constituição Federal. São eles a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Denota-se que tais pessoas ou entes, são regidos pelo Direito Constitucional, vindo a deter uma parcela do poder político. Por esse motivo, afirma-se que tais entes são autônomos, vindo a se organizar de forma particular para alcançar as finalidades avençadas na Constituição Federal.

Assim sendo, não se confunde autonomia com soberania, pois, ao passo que a autonomia consiste na possibilidade de cada um dos entes federativos organizar-se de forma interna, elaborando suas leis e exercendo as competências que a eles são determinadas pela Constituição Federal, a soberania nada mais é do que uma característica que se encontra presente somente no âmbito da República Federativa do Brasil, que é formada pelos referidos entes federativos.

Autarquias:

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público interno, criadas por lei específica para a execução de atividades especiais e típicas da Administração Pública como um todo. Com as autarquias, a impressão que se tem, é a de que o Estado veio a descentralizar determinadas atividades para entidades eivadas de maior especialização.

As autarquias são especializadas em sua área de atuação, dando a ideia de que os serviços por elas prestados são feitos de forma mais eficaz e venham com isso, a atingir de maneira contundente a sua finalidade, que é o bem comum da coletividade como um todo. Por esse motivo, aduz-se que as autarquias são um serviço público descentralizado. Assim, devido ao fato de prestarem esse serviço público especializado, as autarquias acabam por se assemelhar em tudo o que lhes é possível, ao entidade estatal a que estiverem servindo. Assim sendo, as autarquias se encontram sujeitas ao mesmo regime jurídico que o Estado. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles, as autarquias são uma “*longa manus*” do Estado, ou seja, são executoras de ordens determinadas pelo respectivo ente da Federação a que estão vinculadas.

As autarquias são criadas por lei específica, que de forma obrigacional deverá ser de iniciativa do Chefe do Poder Executivo do ente federativo a que estiver vinculada. Explicita-se também que a função administrativa, mesmo que esteja sendo exercida tipicamente pelo Poder Executivo, pode vir a ser desempenhada, em regime totalmente atípico pelos demais Poderes da República. Em tais situações, infere-se que é possível que sejam criadas autarquias no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, oportunidade na qual a iniciativa para a lei destinada à sua criação, deverá, obrigatoriamente, segundo os parâmetros legais, ser feita pelo respectivo Poder.

► Empresas Públicas

Sociedades de Economia Mista:

São a parte da Administração Indireta mais voltada para o direito privado, sendo também chamadas pela maioria doutrinária de empresas estatais.

Tanto a empresas públicas, quanto as sociedades de economia mista, no que se refere à sua área de atuação, podem ser divididas entre prestadoras diversas de serviço público e plenamente atuantes na atividade econômica de modo geral. Assim sendo, obtemos dois tipos de empresas públicas e dois tipos de sociedades de economia mista.

Ressalta-se que ao passo que as empresas estatais exploradoras de atividade econômica estão sob a égide, no plano constitucional, pelo art. 173, sendo que a sua atividade se encontra regida pelo direito privado de maneira prioritária, as empresas estatais prestadoras de serviço público são reguladas, pelo mesmo diploma legal, pelo art. 175, de maneira que sua atividade é regida de forma exclusiva e prioritária pelo direito público.

▪ **OBS. importante:** todas as empresas estatais, sejam prestadoras de serviços públicos ou exploradoras de atividade econômica, possuem personalidade jurídica de direito privado.

O que diferencia as empresas estatais exploradoras de atividade econômica das empresas estatais prestadoras de serviço público é a atividade que exercem. Assim, sendo ela prestadora de serviço público, a atividade desempenhada é regida pelo direito público, nos ditames do artigo 175 da Constituição Federal que determina que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Já se for exploradora de atividade econômica, como maneira de evitar que o princípio da livre concorrência reste-se prejudicado, as referidas atividades deverão ser reguladas pelo direito privado, nos ditames do artigo 173 da Constituição Federal, que assim determina:

Art. 173 *Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.*

§ 1º *A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:*

- I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;*
- II – a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;*
- III – licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da Administração Pública;*



ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A REFORMA DO ESTADO

A administração pública brasileira passou por profundas transformações ao longo dos séculos, refletindo as mudanças políticas, econômicas e sociais do país. Desde o período colonial, a forma como o Estado organiza e administra seus recursos e serviços evoluiu significativamente, movendo-se por diferentes modelos de gestão que visavam responder às demandas e desafios de cada época. Entender essa evolução é crucial para compreender as dinâmicas atuais da gestão pública no Brasil e identificar os desafios e oportunidades para futuras reformas.

Historicamente, a administração pública no Brasil pode ser classificada em três grandes modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Cada um desses modelos surgiu em resposta a contextos específicos e trouxe consigo novas práticas e paradigmas de administração.

A trajetória da administração pública no Brasil é marcada por constantes esforços de reforma e modernização, buscando superar as ineficiências e promover um serviço público que atenda melhor às necessidades da sociedade. Analisar essa evolução permite não apenas entender os avanços alcançados, mas também identificar os resquícios de práticas antigas que ainda desafiam a gestão pública contemporânea.

Com a base histórica estabelecida, vamos explorar detalhadamente cada um desses modelos de gestão e as principais reformas que marcaram a administração pública brasileira ao longo do tempo.

► Modelos de Gestão: Patrimonialismo, Burocracia e Gerencialismo

A evolução da administração pública no Brasil pode ser compreendida por meio da análise de três grandes modelos de gestão: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Esses modelos refletem diferentes períodos históricos e concepções sobre a organização e funcionamento do Estado.

A seguir, exploramos cada um desses modelos em detalhes, destacando suas características, contextos históricos e impactos na administração pública brasileira.

► Modelo Patrimonialista

O modelo patrimonialista foi o primeiro sistema de gestão pública implementado no Brasil, prevalecendo desde o período colonial até o início do século XX. Esse modelo é caracterizado pela ausência de distinção entre o patrimônio público e o privado, com uma administração baseada em práticas tradicionais e pessoais, onde o Estado é visto como uma extensão dos interesses particulares do governante e de sua elite.

▪ Confusão entre o Público e o Privado:

No modelo patrimonialista, não havia uma clara separação entre os bens do Estado e os bens pessoais dos governantes. Os recursos públicos eram frequentemente usados para fins privados, beneficiando diretamente os detentores do poder e seus aliados. Essa prática gerava um ambiente propício para a corrupção e o desvio de recursos públicos.

▪ Clientelismo e Nepotismo:

A administração patrimonialista se baseava na troca de favores e na lealdade pessoal. Os cargos públicos eram distribuídos entre amigos, familiares e apoiadores políticos do governante, sem considerar a competência ou o mérito dos indivíduos. Esse sistema reforçava a dependência dos cidadãos em relação aos líderes locais e perpetuava um ciclo de lealdade e favores pessoais.

▪ Corrupção:

A falta de mecanismos de controle e de transparência no uso dos recursos públicos permitia que práticas corruptas fossem comuns e aceitas. A corrupção era institucionalizada, com benefícios sendo concedidos em troca de apoio político, o que minava a eficiência e a eficácia da administração pública.

▪ Dominação Tradicional:

A administração patrimonialista era sustentada pela dominação tradicional, onde a autoridade do governante era baseada em costumes e práticas históricas, e não em regras formais ou legais. Essa dominação reforçava a figura do governante como um “patrono” que distribuía favores e protegia seus súditos em troca de lealdade e apoio.

Contexto Histórico

Durante o período colonial, a administração pública brasileira foi fortemente influenciada pelos modelos de gestão europeus, especialmente o português, que trazia consigo práticas patrimonialistas. A chegada da família real portuguesa ao Brasil em 1808 intensificou esse modelo, com a administração pública sendo vista como uma extensão dos interesses da coroa e de sua elite. Esse sistema perdurou durante o Império e se manteve na Primeira República, onde o coronelismo e o controle local pelas oligarquias agrárias eram predominantes.

Transição para o Modelo Burocrático:

A transição do modelo patrimonialista para o modelo burocrático começou a ocorrer durante o governo de Getúlio Vargas na década de 1930. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936 marcou o início dessa transformação, buscando profissionalizar e racionalizar a administração pública brasileira.



AMOSTRA

O objetivo era combater as práticas corruptas e nepotistas do período anterior, promovendo uma gestão mais eficiente e impessoal.

O modelo patrimonialista foi caracterizado pela ausência de separação entre os interesses públicos e privados, pela troca de favores e pela corrupção institucionalizada. Embora tenha sido o primeiro modelo de administração pública implementado no Brasil, ele trouxe inúmeros desafios e ineficiências que só começaram a ser enfrentados com a introdução do modelo burocrático no século XX.

Compreender as características e o contexto histórico do modelo patrimonialista é essencial para analisar as raízes de muitas das dificuldades enfrentadas pela administração pública brasileira até hoje.

► Modelo Burocrático

O modelo burocrático de administração pública foi introduzido no Brasil na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, marcando uma transição significativa do modelo patrimonialista. Este modelo foi fortemente influenciado pelas teorias de Max Weber, que propôs a burocracia como uma forma racional e legal de organização administrativa, destinada a aumentar a eficiência e a imparcialidade nos processos governamentais.

▪ Racionalidade e Impessoalidade:

A administração burocrática baseia-se em regras e regulamentos formais, que estabelecem procedimentos claros e uniformes para todos os aspectos da gestão pública. Este modelo busca eliminar a influência de interesses pessoais e garantir que as decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos e legais.

▪ Hierarquia:

A estrutura organizacional é vertical e hierarquizada, com níveis bem definidos de autoridade e responsabilidade. Cada funcionário tem um papel específico e deve reportar-se a um superior, o que facilita o controle e a supervisão das atividades administrativas.

▪ Meritocracia:

A entrada e a promoção no serviço público são baseadas no mérito, geralmente através de concursos públicos. Isso visa garantir que os cargos sejam ocupados por indivíduos qualificados e competentes, aumentando a profissionalização e a eficiência da administração pública.

▪ Controle e Padronização:

Há um forte controle sobre os processos administrativos, com a padronização de procedimentos para assegurar a previsibilidade e a uniformidade das ações governamentais. Este controle inclui a fiscalização prévia e posterior das atividades, visando minimizar erros e desvios.

A adoção do modelo burocrático no Brasil foi parte de um esforço maior de modernização e centralização do Estado, iniciado durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945). A

1936 foi um marco importante nesse processo. O DASP tinha como objetivo reformar a administração pública, implementando práticas burocráticas que separassem os interesses públicos dos privados e aumentassem a eficiência administrativa.

Durante este período, o Brasil passou por significativas transformações econômicas e sociais, que exigiam uma administração pública mais eficiente e capaz de implementar políticas públicas complexas. A burocracia weberiana oferecia uma estrutura adequada para enfrentar esses desafios, promovendo uma gestão pública baseada em normas claras e critérios de competência.

O modelo burocrático trouxe importantes avanços para a administração pública brasileira, incluindo a profissionalização do serviço público e a redução das práticas corruptas e nepotistas do modelo patrimonialista. No entanto, também gerou alguns desafios e disfunções:

- **Rigidez e Lentidão:** A ênfase na formalidade e na conformidade com as regras pode levar à rigidez e à lentidão nos processos administrativos, dificultando a adaptação a novas demandas e situações imprevistas.

- **Burocratismo:** Em alguns casos, a burocracia pode se tornar um fim em si mesma, com os funcionários mais preocupados em seguir os procedimentos do que em alcançar resultados efetivos.

- **Resistência à Mudança:** A estrutura hierárquica e formal pode gerar resistência às inovações e mudanças, dificultando a implementação de reformas administrativas necessárias para melhorar a eficiência e a eficácia da gestão pública.

O modelo burocrático representou um avanço significativo na administração pública brasileira, substituindo o patrimonialismo por uma gestão baseada em critérios de racionalidade, impessoalidade e mérito.

Apesar das disfunções associadas à rigidez e à resistência à mudança, este modelo foi essencial para profissionalizar o serviço público e estabelecer bases mais sólidas para a administração do Estado.

A compreensão das características e do contexto histórico do modelo burocrático é fundamental para avaliar suas contribuições e limitações, bem como para orientar futuras reformas administrativas.

► Modelo Gerencial

O modelo gerencial de administração pública emergiu como uma resposta às limitações do modelo burocrático, especialmente no contexto das reformas administrativas da década de 1990. Influenciado pela Nova Gestão Pública (New Public Management), este modelo busca incorporar práticas do setor privado para aumentar a eficiência, a transparência e o foco nos resultados na gestão pública.

▪ Descentralização e Autonomia:

O modelo gerencial promove a descentralização das atividades administrativas e a maior autonomia das unidades de gestão. A descentralização visa aproximar a administração dos cidadãos e aumentar a capacidade de resposta às necessidades



GESTÃO DE PESSOAS

CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS RELATIVAS AO SERVIDOR PÚBLICO

► Práticas de gestão de pessoas no setor público

As práticas de recrutamento e seleção no setor público têm o foco no cargo e não em competências. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências¹.

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

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

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

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

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

Essas práticas de gestão de pessoas no setor público devem ser modificadas, caso seja adotado um modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público.

► Gestão para resultados: o modelo de gestão estratégica de pessoas no setor público

Apointa-se uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos. No lugar da estabilidade, a aprendizagem e desenvolvimento passaram a ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores. Com essas alterações, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições, de relevância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com essas mudanças, surgem modelos de gestão orientados para resultados, adotados primeiro pela iniciativa privada e, posteriormente, no setor público. Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a assumir uma dimensão estratégica, ao ser vista como uma vantagem competitiva para as organizações. A gestão estratégica de pessoas considera os indivíduos como ativos valiosos devido a certas competências úteis, conferindo à organização uma “vantagem competitiva”.

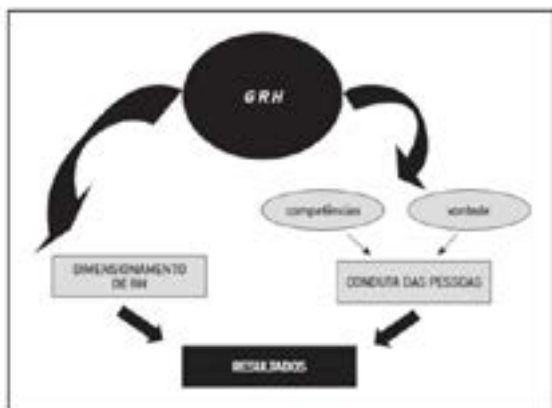
O desempenho de uma organização está condicionado às pessoas que nela atuam, por isso, o planejamento estratégico deve abranger desde o nível macro até o individual. No contexto da administração pública, apresenta-se como instrumentos de gestão estratégica de pessoas o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Aborda-se o dilema da gestão estratégica no setor público afirmando que a ambiguidade existente nesse setor dificulta a precisão da definição da estratégia. As mudanças no cenário político interferem nas estratégias das organizações, tanto públicas quanto privadas. Assim, as forças ambientais constituem-se em uma variável importante para a definição de estratégias, já que influenciam a eficácia organizacional.

Desse modo, esse dilema representa a manifestação da complexidade que caracteriza a gestão pública. Sugere-se a tentativa de influenciar a conduta das pessoas na busca de adequá-la aos objetivos de uma organização. Assim, apresenta-se o modelo da Figura 1, onde os resultados dependem da conduta das pessoas, e esta, por conseguinte, depende da vontade e das competências dessas pessoas.

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

AMOSTRA

Figura 1 – A gestão de recursos humanos (GRH)

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759/1958>

A gestão por competências é relativamente recente e complexa, e, por isso, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade ao setor público brasileiro. O Decreto nº 5.707/2006 conceituava gestão por competências como a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. No entanto, o mesmo foi revogado pelo Decreto nº 9.991, de 2019.

► **A gestão por competências e o contexto específico do setor público**

A gestão por competências no setor público implica em um enfoque amplo e integrador, considerando conhecimentos técnicos e outras características pessoais. As competências englobam as habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta, e os traços de personalidade ou caráter.

O foco do Decreto nº 5.707/2006 referia-se à capacitação e o direcionamento de esforços para a aprendizagem contínua nas instituições, de forma a impactar o desenvolvimento de competências individuais e institucionais. Entretanto, o maior desafio está relacionado à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos.

A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de RH e um mapeamento de competências requeridas. Assim, as práticas relacionadas à gestão por competências, como as carreiras sem fronteiras, a flexibilidade e a descentralização, são consideradas incompatíveis com o atual ambiente organizacional das organizações públicas.

Essa incompatibilidade ocorre devido aos traços da burocracia e ao modelo tradicional de gestão de pessoas, focado no cargo e não no indivíduo. Com isso, torna-se relevante analisar a

percepção e atitudes de gestores e funcionários acerca da gestão de pessoas em uma autarquia federal, buscando verificar como essa ocorre na prática.

**MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS FATORES
CONDICIONANTES DE CADA MODELO**

A gestão de pessoas é uma área central para o sucesso das organizações, sendo responsável por planejar, atrair, desenvolver e reter talentos de forma a alinhar o desempenho dos colaboradores aos objetivos estratégicos da empresa.

Historicamente, a gestão de pessoas passou por transformações significativas, adaptando-se às demandas de cada época e refletindo mudanças nas expectativas e perfis dos trabalhadores. Hoje, o papel da gestão de pessoas transcende o simples cumprimento de tarefas e tem uma função estratégica, integrando-se aos planos de crescimento e inovação das organizações.

Desde os primeiros modelos de gestão, que focavam principalmente em controle e produtividade, até os modelos atuais, que buscam engajar e motivar os colaboradores, a gestão de pessoas evoluiu significativamente. Essa evolução foi impulsionada pela valorização do capital humano como um ativo essencial para a competitividade empresarial.

Os modelos mais recentes, como a Gestão Estratégica de Pessoas e a Gestão de Pessoas 4.0, refletem a crescente integração entre gestão de talentos, tecnologia e estratégia organizacional, respondendo à necessidade de flexibilidade, inovação e adaptação às novas dinâmicas de trabalho.

Com o avanço da tecnologia e a globalização, as organizações precisaram adotar uma abordagem mais humanizada e personalizada para a gestão de pessoas, criando um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e parte integral do sucesso organizacional.

Hoje, modelos de gestão de pessoas que promovem o bem-estar, a autonomia, o desenvolvimento contínuo e a diversidade são cada vez mais valorizados. Essa transformação exige das empresas uma abordagem flexível e proativa, ajustando práticas e políticas de acordo com o contexto e as demandas dos colaboradores.

Nos tópicos seguintes, serão abordadas as principais etapas da evolução dos modelos de gestão de pessoas, desde o enfoque tradicional, passando pelos modelos focados em relações humanas e em competências, até os modelos estratégicos e tecnológicos contemporâneos.

A análise dessas fases ajuda a compreender as práticas atuais e a importância de uma gestão de pessoas adaptativa, capaz de responder aos desafios de um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e dinâmico.

MODELO TRADICIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo tradicional de gestão de pessoas, também conhecido como modelo burocrático ou clássico, surgiu no início do século XX e é fortemente influenciado pelas teorias de administração científica de Frederick Taylor e pela abordagem burocrática de Max Weber. Nesse modelo, a gestão de





GOSTOU DESSE MATERIAL?

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

EU QUERO SER APROVADO!

