



# TRT-7

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO

Analista Judiciário- Área  
Administrativa (C03)

VOLUME I

EDITAL Nº 1/2024 - DE ABERTURA DE INSCRIÇÕES

CÓD: SL-118JH-24  
7908433257042

## Língua Portuguesa

1. Redação Oficial .....	9
2. Ortografia.....	17
3. acentuação.....	18
4. Emprego do sinal indicativo de crase.....	19
5. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados .....	20
6. Relação do texto com seu contexto histórico .....	24
7. Denotação e conotação. Sinonímia e antonímia .....	25
8. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre .....	25
9. Intertextualidade .....	28
10. Figuras de linguagem .....	29
11. Morfossintaxe. Coordenação e subordinação. organização e reorganização de orações e períodos .....	31
12. Elementos estruturais e processos de formação de palavras .....	34
13. Pontuação .....	36
14. Pronomes.....	38
15. Concordância nominal e concordância verbal .....	40
16. Flexão nominal e flexão verbal. Vozes do verbo. Correlação de tempos e modos verbais.....	41
17. Regência nominal e regência verbal .....	46
18. Conectivos.....	49
19. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas .....	50
20. equivalência e transformação de estruturas) .....	50

## Matemático 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 .....	57
2. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal .....	65
3. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação). Frações e operações com frações .....	82
4. Expressões numéricas.....	87
5. Múltiplos e divisores de números naturais; problemas .....	88
6. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções .....	91
7. Divisão em partes proporcionais .....	93
8. Regra de três e problemas envolvendo regra de três simples .....	96
9. Porcentagem, cálculos de porcentagem, acréscimos e descontos .....	97
10. Noções de probabilidade: espaço amostral; eventos, união, intersecção e complementar de eventos, probabilidade condicional e independência.....	99
11. Noções de Estatística: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão); leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas .....	100

## Noções de Legislação

1. Lei nº 8.112/1990 e alterações: Das disposições preliminares; do Provimento, Vacância, Remoção, Redistribuição e Substituição: 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, das penalidades; do processo administrativo disciplinar; da seguridade social do servidor.....	115
2. Noções de Sustentabilidade: Resolução CNJ nº 400/2021 (Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário).....	139
3. Estatuto de ética profissional do servidor do TRT da 7ª região (Resolução nº 75/2009 e alterações da Resolução nº 276/2010 e da Resolução nº 156/2013).....	145
4. Regimento interno do TRT da 7ª região.....	148
5. Lei nº 13.709/2018 e alterações (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).....	179
6. Resolução Normativa TRT 7 nº 7, de 3 de maio de 2024, que Institui a Política de Prevenção e Enfrentamento da Violência, do Assédio e de Todas as Formas de Discriminação no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 7ª Região (TRT-7).....	192

## Noções de Direitos Humanos

1. Direitos Humanos: Evolução histórica dos Direitos Humanos.....	205
2. Os fundamentos filosóficos dos Direitos Humanos: Fontes, classificação, princípios, características e gerações de direitos humanos.....	205
3. Interpretação dos tratados de Direitos Humanos.....	206
4. Colisão entre direitos humanos: Teorias para resolução.....	207
5. Tratados internacionais de Direitos Humanos em face da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.....	209
6. Controle de convencionalidade.....	209
7. Declaração Universal dos Direitos Humanos.....	212
8. Pacto Internacional dos Direitos Civis e Políticos (PIDCP) e protocolos facultativos.....	215
9. Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (PIDESC) e protocolos facultativos.....	218
10. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial.....	223
11. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher e protocolo facultativo.....	228
12. Convenção sobre os direitos da criança e seus protocolos facultativos.....	231
13. Convenção sobre os direitos da pessoa com deficiência e seu protocolo facultativo.....	239
14. Convenção relativa à proteção do patrimônio mundial, cultural e natural - “Declaração de Estocolmo”.....	253
15. Convenção sobre a diversidade biológica.....	260
16. Declaração das Nações Unidas sobre os direitos dos povos indígenas.....	271
17. Sistema Regional Interamericano de Proteção aos Direitos Humanos.....	277
18. Declaração Americana dos Direitos e Deveres do Homem.....	277
19. Convenção Americana sobre Direitos Humanos.....	279
20. Protocolo adicional à Convenção Americana sobre Direitos Humanos em matéria de direitos econômicos, sociais e culturais - “Protocolo de San Salvador”.....	290
21. Comissão Interamericana de Direitos Humanos e Corte Interamericana de Direitos Humanos: composição, funcionamento, atribuições e histórico de decisões.....	294
22. Mecanismos de proteção aos direitos humanos na ordem jurídica nacional e internacional.....	296
23. Direitos Humanos em espécie e grupos vulneráveis.....	297

---

## ÍNDICE

---

24. Direitos Humanos das minorias e de vítimas de injustiças históricas: Mulher, Negro, Criança e Adolescente, Idoso, Pessoa com Deficiência, Pessoas em situação de rua, Povos Indígenas, LGBT, Quilombolas, Sem-teto, Sem-terra, Imigrantes e Refugiados.....	297
25. Resolução nº 492/2023 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que instituiu o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário e o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário.....	311
26. Resolução nº 368/2023 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), que instituiu o Programa de Equidade de Raça, Gênero e Diversidade no âmbito da Justiça do Trabalho.....	313

## Noções de informática

1. Noções de sistema operacional: Windows 10 e 11. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações: Arquivos, pastas e programas.....	323
2. E-mail, edição de textos, planilhas, agenda e apresentações: Google Workspace e Microsoft Office 365. Compartilhamento de arquivos: Google Workspace. Google Drive: Criar arquivos, editar, compartilhamento de arquivos e permissões; Agenda: Criar eventos, convidar participantes, ajustar horários, anexar documentos, adicionar videoconferência; Tarefas; Google Meet; Gmail: Configurações rápidas, painel de visualização, marcadores); editor de texto (documentos Google).....	349
3. Redes de Computadores: Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de internet e intranet. Navegadores web: Mozilla Firefox, Google Chrome, Microsoft Edge. Sítios de busca e pesquisa na internet: Utilização de mecanismos de busca como Google, Bing.....	361
4. Segurança da informação: Procedimentos de segurança; noções de vírus, worms e outras pragas virtuais; aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.); boas práticas de segurança cibernética, incluindo autenticação de dois fatores e gestão de senhas.....	373

# LÍNGUA PORTUGUESA

## REDAÇÃO OFICIAL

### O que é Redação Oficial<sup>1</sup>

Em uma frase, pode-se dizer que redação oficial é a maneira pela qual o Poder Público redige atos normativos e comunicações. Interessa-nos tratá-la do ponto de vista do Poder Executivo. A redação oficial deve caracterizar-se pela impessoalidade, uso do padrão culto de linguagem, clareza, concisão, formalidade e uniformidade. Fundamentalmente esses atributos decorrem da Constituição, que dispõe, no artigo 37: “A administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...)”. Sendo a publicidade e a impessoalidade princípios fundamentais de toda administração pública, claro está que devem igualmente nortear a elaboração dos atos e comunicações oficiais. Não se concebe que um ato normativo de qualquer natureza seja redigido de forma obscura, que dificulte ou impossibilite sua compreensão. A transparência do sentido dos atos normativos, bem como sua inteligibilidade, são requisitos do próprio Estado de Direito: é inaceitável que um texto legal não seja entendido pelos cidadãos. A publicidade implica, pois, necessariamente, clareza e concisão. Além de atender à disposição constitucional, a forma dos atos normativos obedece a certa tradição. Há normas para sua elaboração que remontam ao período de nossa história imperial, como, por exemplo, a obrigatoriedade – estabelecida por decreto imperial de 10 de dezembro de 1822 – de que se aponha, ao final desses atos, o número de anos transcorridos desde a Independência. Essa prática foi mantida no período republicano. Esses mesmos princípios (impessoalidade, clareza, uniformidade, concisão e uso de linguagem formal) aplicam-se às comunicações oficiais: elas devem sempre permitir uma única interpretação e ser estritamente impessoais e uniformes, o que exige o uso de certo nível de linguagem. Nesse quadro, fica claro também que as comunicações oficiais são necessariamente uniformes, pois há sempre um único comunicador (o Serviço Público) e o receptor dessas comunicações ou é o próprio Serviço Público (no caso de expedientes dirigidos por um órgão a outro) – ou o conjunto dos cidadãos ou instituições tratados de forma homogênea (o público).

Outros procedimentos rotineiros na redação de comunicações oficiais foram incorporados ao longo do tempo, como as formas de tratamento e de cortesia, certos clichês de redação, a estrutura dos expedientes, etc. Mencione-se, por exemplo, a fixação dos fechos para comunicações oficiais, regulados pela Portaria no 1 do Ministro de Estado da Justiça, de 8 de julho de 1937, que, após mais de meio século de vigência, foi revogado pelo Decreto que aprovou a primeira edição deste Manual. Acrescente-se, por fim, que a identificação que se buscou fazer das características específicas da forma oficial de redigir não deve ensejar o entendimento de que se proponha

a criação – ou se aceite a existência – de uma forma específica de linguagem administrativa, o que coloquialmente e pejorativamente se chama *burocratês*. Este é antes uma distorção do que deve ser a redação oficial, e se caracteriza pelo abuso de expressões e clichês do jargão burocrático e de formas arcaicas de construção de frases. A redação oficial não é, portanto, necessariamente árida e infensa à evolução da língua. É que sua finalidade básica – comunicar com impessoalidade e máxima clareza – impõe certos parâmetros ao uso que se faz da língua, de maneira diversa daquele da literatura, do texto jornalístico, da correspondência particular, etc. Apresentadas essas características fundamentais da redação oficial, passemos à análise pormenorizada de cada uma delas.

### A Impessoalidade

A finalidade da língua é comunicar, quer pela fala, quer pela escrita. Para que haja comunicação, são necessários:

- alguém que comunique,
- algo a ser comunicado, e
- alguém que receba essa comunicação.

No caso da redação oficial, quem comunica é sempre o Serviço Público (este ou aquele Ministério, Secretaria, Departamento, Divisão, Serviço, Seção); o que se comunica é sempre algum assunto relativo às atribuições do órgão que comunica; o destinatário dessa comunicação ou é o público, o conjunto dos cidadãos, ou outro órgão público, do Executivo ou dos outros Poderes da União. Percebe-se, assim, que o tratamento impessoal que deve ser dado aos assuntos que constam das comunicações oficiais decorre:

a) da ausência de impressões individuais de quem comunica: embora se trate, por exemplo, de um expediente assinado por Chefe de determinada Seção, é sempre em nome do Serviço Público que é feita a comunicação. Obtém-se, assim, uma desejável padronização, que permite que comunicações elaboradas em diferentes setores da Administração guardem entre si certa uniformidade;

b) da impessoalidade de quem recebe a comunicação, com duas possibilidades: ela pode ser dirigida a um cidadão, sempre concebido como *público*, ou a outro órgão público. Nos dois casos, temos um destinatário concebido de forma homogênea e impessoal;

c) do caráter impessoal do próprio assunto tratado: se o universo temático das comunicações oficiais se restringe a questões que dizem respeito ao interesse público, é natural que não cabe qualquer tom particular ou pessoal. Desta forma, não há lugar na redação oficial para impressões pessoais, como as que, por exemplo, constam de uma carta a um amigo, ou de um artigo assinado de jornal, ou mesmo de um texto literário. A redação oficial deve ser isenta da interferência da individualidade que a elabora. A concisão, a clareza, a objetividade e a formalidade de que nos valem para elaborar os expedientes oficiais contribuem, ainda, para que seja alcançada a necessária impessoalidade.

1 [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/manual/manual.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm)

A Linguagem dos Atos e Comunicações Oficiais

A necessidade de empregar determinado nível de linguagem nos atos e expedientes oficiais decorre, de um lado, do próprio caráter público desses atos e comunicações; de outro, de sua finalidade. Os atos oficiais, aqui entendidos como atos de caráter normativo, ou estabelecem regras para a conduta dos cidadãos, ou regulam o funcionamento dos órgãos públicos, o que só é alcançado se em sua elaboração for empregada a linguagem adequada. O mesmo se dá com os expedientes oficiais, cuja finalidade precípua é a de informar com clareza e objetividade. As comunicações que partem dos órgãos públicos federais devem ser compreendidas por todo e qualquer cidadão brasileiro. Para atingir esse objetivo, há que evitar o uso de uma linguagem restrita a determinados grupos. Não há dúvida que um texto marcado por expressões de circulação restrita, como a gíria, os regionalismos vocabulares ou o jargão técnico, tem sua compreensão dificultada. Ressalte-se que há necessariamente uma distância entre a língua falada e a escrita. Aquela é extremamente dinâmica, reflete de forma imediata qualquer alteração de costumes, e pode eventualmente contar com outros elementos que auxiliem a sua compreensão, como os gestos, a entoação, etc. Para mencionar apenas alguns dos fatores responsáveis por essa distância. Já a língua escrita incorpora mais lentamente as transformações, tem maior vocação para a permanência, e vale-se apenas de si mesma para comunicar. A língua escrita, como a falada, compreende diferentes níveis, de acordo com o uso que dela se faça. Por exemplo, em uma carta a um amigo, podemos nos valer de determinado padrão de linguagem que incorpore expressões extremamente pessoais ou coloquiais; em um parecer jurídico, não se há de estranhar a presença do vocabulário técnico correspondente. Nos dois casos, há um padrão de linguagem que atende ao uso que se faz da língua, a finalidade com que a empregamos. O mesmo ocorre com os textos oficiais: por seu caráter impessoal, por sua finalidade de informar com o máximo de clareza e concisão, eles requerem o uso do *padrão culto* da língua. Há consenso de que o padrão culto é aquele em que a) se observam as regras da gramática formal, e b) se emprega um vocabulário comum ao conjunto dos usuários do idioma. É importante ressaltar que a obrigatoriedade do uso do padrão culto na redação oficial decorre do fato de que ele está acima das diferenças lexicais, morfológicas ou sintáticas regionais, dos modismos vocabulares, das idiossincrasias linguísticas, permitindo, por essa razão, que se atinja a pretendida compreensão por todos os cidadãos.

Lembre-se que o padrão culto nada tem contra a simplicidade de expressão, desde que não seja confundida com pobreza de expressão. De nenhuma forma o uso do padrão culto implica emprego de linguagem rebuscada, nem dos contorcionismos sintáticos e figuras de linguagem próprios da língua literária. Pode-se concluir, então, que não existe propriamente um “*padrão oficial de linguagem*”; o que há é o uso do padrão culto nos atos e comunicações oficiais. É claro que haverá preferência pelo uso de determinadas expressões, ou será obedecida certa tradição no emprego das formas sintáticas, mas isso não implica, necessariamente, que se consagre a utilização de *uma forma de linguagem burocrática*. O jargão burocrático, como todo jargão, deve ser evitado, pois terá sempre sua compreensão limitada. A linguagem técnica deve ser empregada apenas em situações que a exijam, sendo de evitar o seu uso indiscriminado. Certos rebuscamentos acadêmicos, e mesmo o vocabulário próprio a determinada área, são de difícil entendimento por quem não esteja com eles familiarizado. Deve-se ter o cuidado, portanto, de explicitá-los em comunicações encaminhadas a outros

órgãos da administração e em expedientes dirigidos aos cidadãos. Outras questões sobre a linguagem, como o emprego de neologismo e estrangeirismo, são tratadas em detalhe em 9.3. *Semântica*.

Formalidade e Padronização

As comunicações oficiais devem ser sempre formais, isto é, obedecem a certas regras de *forma*: além das já mencionadas exigências de impessoalidade e uso do padrão culto de linguagem, é imperativo, ainda, certa formalidade de tratamento. Não se trata somente da eterna dúvida quanto ao correto emprego deste ou daquele pronome de tratamento para uma autoridade de certo nível (v. a esse respeito 2.1.3. *Emprego dos Pronomes de Tratamento*); mais do que isso, a formalidade diz respeito à polidez, à civilidade no próprio enfoque dado ao assunto do qual cuida a comunicação. A formalidade de tratamento vincula-se, também, à necessária uniformidade das comunicações. Ora, se a administração federal é uma, é natural que as comunicações que expede sigam um mesmo padrão. O estabelecimento desse padrão, uma das metas deste Manual, exige que se atente para todas as características da redação oficial e que se cuide, ainda, da apresentação dos textos. A clareza datilográfica, o uso de papéis uniformes para o texto definitivo e a correta diagramação do texto são indispensáveis para a padronização. Consulte o Capítulo II, *As Comunicações Oficiais*, a respeito de normas específicas para cada tipo de expediente.

Concisão e Clareza

A *concisão* é antes uma qualidade do que uma característica do texto oficial. Conciso é o texto que consegue transmitir um máximo de informações com um mínimo de palavras. Para que se redija com essa qualidade, é fundamental que se tenha, além de conhecimento do assunto sobre o qual se escreve, o necessário tempo para revisar o texto depois de pronto. É nessa releitura que muitas vezes se percebem eventuais redundâncias ou repetições desnecessárias de ideias. O esforço de sermos concisos atende, basicamente ao princípio de *economia linguística*, à mencionada fórmula de empregar o mínimo de palavras para informar o máximo. Não se deve de forma alguma entendê-la como *economia de pensamento*, isto é, não se devem eliminar passagens substanciais do texto no afã de reduzi-lo em tamanho. Trata-se exclusivamente de cortar palavras inúteis, redundâncias, passagens que nada acrescentem ao que já foi dito. Procure perceber certa hierarquia de ideias que existe em todo texto de alguma complexidade: ideias fundamentais e ideias secundárias. Estas últimas podem esclarecer o sentido daquelas detalhá-las, exemplificá-las; mas existem também ideias secundárias que não acrescentam informação alguma ao texto, nem têm maior relação com as fundamentais, podendo, por isso, ser dispensadas. A *clareza* deve ser a qualidade básica de todo texto oficial, conforme já sublinhado na introdução deste capítulo. Pode-se definir como claro aquele texto que possibilita imediata compreensão pelo leitor. No entanto a clareza não é algo que se atinja por si só: ela depende estritamente das demais características da redação oficial. Para ela concorrem:

- a) a impessoalidade, que evita a duplicidade de interpretações que poderia decorrer de um tratamento personalista dado ao texto;
- b) o uso do padrão culto de linguagem, em princípio, de entendimento geral e por definição avesso a vocábulos de circulação restrita, como a gíria e o jargão;
- c) a formalidade e a padronização, que possibilitam a imprescindível uniformidade dos textos;



d) a concisão, que faz desaparecer do texto os excessos linguísticos que nada lhe acrescentam.

É pela correta observação dessas características que se redige com clareza. Contribuirá, ainda, a indispensável releitura de todo texto redigido. A ocorrência, em textos oficiais, de trechos obscuros e de erros gramaticais provém principalmente da falta da releitura que torna possível sua correção. Na revisão de um expediente, deve-se avaliar, ainda, se ele será de fácil compreensão por seu destinatário. O que nos parece óbvio pode ser desconhecido por terceiros. O domínio que adquirimos sobre certos assuntos em decorrência de nossa experiência profissional muitas vezes faz com que os tomemos como de conhecimento geral, o que nem sempre é verdade. Explícite, desenvolva, esclareça, precise os termos técnicos, o significado das siglas e abreviações e os conceitos específicos que não possam ser dispensados. A revisão atenta exige, necessariamente, tempo. A pressa com que são elaboradas certas comunicações quase sempre compromete sua clareza. Não se deve proceder à redação de um texto que não seja seguida por sua revisão. “*Não há assuntos urgentes, há assuntos atrasados*”, diz a máxima. Evite-se, pois, o atraso, com sua indesejável repercussão no redigir.

#### As comunicações oficiais

A redação das comunicações oficiais deve, antes de tudo, seguir os preceitos explicitados no Capítulo I, *Aspectos Gerais da Redação Oficial*. Além disso, há características específicas de cada tipo de expediente, que serão tratadas em detalhe neste capítulo. Antes de passarmos à sua análise, vejamos outros aspectos comuns a quase todas as modalidades de comunicação oficial: o emprego dos pronomes de tratamento, a forma dos fechos e a identificação do signatário.

#### Pronomes de Tratamento

##### Breve História dos Pronomes de Tratamento

O uso de pronomes e locuções pronominais de tratamento tem larga tradição na língua portuguesa. De acordo com Said Ali, após serem incorporados ao português os pronomes latinos *tu* e *vos*, “*como tratamento direto da pessoa ou pessoas a quem se dirigia a palavra*”, passou-se a empregar, como expediente linguístico de distinção e de respeito, a segunda pessoa do plural no tratamento de pessoas de hierarquia superior. Prossegue o autor: “*Outro modo de tratamento indireto consistiu em fingir que se dirigia a palavra a um atributo ou qualidade eminente da pessoa de categoria superior, e não a ela própria. Assim aproximavam-se os vassallos de seu rei com o tratamento de *vossa mercê*, *vossa senhoria* (...); assim usou-se o tratamento ducal de *vossa excelência* e adotou-se na hierarquia eclesiástica *vossa reverência*, *vossa paternidade*, *vossa eminência*, *vossa santidade*. ” A partir do final do século XVI, esse modo de tratamento indireto já estava em voga também para os ocupantes de certos cargos públicos. *Vossa mercê* evoluiu para *vosmecê*, e depois para o coloquial *você*. E o pronome *vós*, com o tempo, caiu em desuso. É dessa tradição que provém o atual emprego de pronomes de tratamento indireto como forma de dirigirmo-nos às autoridades civis, militares e eclesiásticas.*

##### Concordância com os Pronomes de Tratamento

Os pronomes de tratamento (ou de *segunda pessoa indireta*) apresentam certas peculiaridades quanto à concordância verbal, nominal e pronominal. Embora se refiram à segunda pessoa gra-

matical (à pessoa com quem se fala, ou a quem se dirige a comunicação), levam a concordância para a *terceira pessoa*. É que o verbo concorda com o substantivo que integra a locução como seu núcleo sintático: “*Vossa Senhoria nomeará o substituto*”; “*Vossa Excelência conhece o assunto*”. Da mesma forma, os pronomes possessivos referidos a pronomes de tratamento são sempre os da terceira pessoa: “*Vossa Senhoria nomeará seu substituto*” (e não “*Vossa... vosso...*”). Já quanto aos adjetivos referidos a esses pronomes, o gênero gramatical deve coincidir com o sexo da pessoa a que se refere, e não com o substantivo que compõe a locução. Assim, se nosso interlocutor for homem, o correto é “*Vossa Excelência está atarefado*”, “*Vossa Senhoria deve estar satisfeito*”; se for mulher, “*Vossa Excelência está atarefada*”, “*Vossa Senhoria deve estar satisfeita*”.

##### Emprego dos Pronomes de Tratamento

Como visto, o emprego dos pronomes de tratamento obedece a secular tradição. São de uso consagrado:

*Vossa Excelência*, para as seguintes autoridades:

##### a) do Poder Executivo;

Presidente da República;  
Vice-Presidente da República;  
Ministros de Estado;  
Governadores e Vice-Governadores de Estado e do Distrito Federal;  
Oficiais-Generais das Forças Armadas;  
Embaixadores;  
Secretários-Executivos de Ministérios e demais ocupantes de cargos de natureza especial;  
Secretários de Estado dos Governos Estaduais;  
Prefeitos Municipais.

##### b) do Poder Legislativo:

Deputados Federais e Senadores;  
Ministro do Tribunal de Contas da União;  
Deputados Estaduais e Distritais;  
Conselheiros dos Tribunais de Contas Estaduais;  
Presidentes das Câmaras Legislativas Municipais.

##### c) do Poder Judiciário:

Ministros dos Tribunais Superiores;  
Membros de Tribunais;  
Juizes;  
Auditores da Justiça Militar.

O vocativo a ser empregado em comunicações dirigidas aos Chefes de Poder é *Excelentíssimo Senhor*, seguido do cargo respectivo:

Excelentíssimo Senhor Presidente da República,  
Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional,  
Excelentíssimo Senhor Presidente do Supremo Tribunal Federal.

As demais autoridades serão tratadas com o vocativo *Senhor*, seguido do cargo respectivo:

Senhor Senador,  
Senhor Juiz,  
Senhor Ministro,  
Senhor Governador,

No envelope, o endereçamento das comunicações dirigidas às autoridades tratadas por *Vossa Excelência*, terá a seguinte forma:

A Sua Excelência o Senhor  
Fulano de Tal  
Ministro de Estado da Justiça  
70.064-900 – Brasília. DF

A Sua Excelência o Senhor  
Senador Fulano de Tal  
Senado Federal  
70.165-900 – Brasília. DF

A Sua Excelência o Senhor  
Fulano de Tal  
Juiz de Direito da 10a Vara Cível  
Rua ABC, no 123  
01.010-000 – São Paulo. SP

Em comunicações oficiais, está abolido o uso do tratamento *digníssimo* (DD), às autoridades arroladas na lista anterior. A dignidade é pressuposto para que se ocupe qualquer cargo público, sendo desnecessária sua repetida evocação.

*Vossa Senhoria* é empregado para as demais autoridades e para particulares. O vocativo adequado é:

Senhor Fulano de Tal,  
(...)

No envelope, deve constar do endereçamento:

Ao Senhor  
Fulano de Tal  
Rua ABC, nº 123  
70.123 – Curitiba. PR

Como se depreende do exemplo acima fica dispensado o emprego do superlativo *ilustríssimo* para as autoridades que recebem o tratamento de *Vossa Senhoria* e para particulares. É suficiente o uso do pronome de tratamento *Senhor*. Acrescente-se que *doutor* não é forma de tratamento, e sim título acadêmico. Evite usá-lo indiscriminadamente. Como regra geral, empregue-o apenas em comunicações dirigidas a pessoas que tenham tal grau por terem concluído curso universitário de doutorado. É costume designar por *doutor* os bacharéis, especialmente os bacharéis em Direito e em Medicina. Nos demais casos, o tratamento Senhor confere a desejada formalidade às comunicações. Mencionemos, ainda, a forma *Vossa Magnificência*, empregada por força da tradição, em comunicações dirigidas a reitores de universidade. Corresponde-lhe o vocativo:

Magnífico Reitor,  
(...)

Os pronomes de tratamento para religiosos, de acordo com a hierarquia eclesiástica, são:

*Vossa Santidade*, em comunicações dirigidas ao Papa. O vocativo correspondente é:  
Santíssimo Padre,  
(...)

*Vossa Eminência* ou *Vossa Eminência Reverendíssima*, em comunicações aos Cardeais. Corresponde-lhe o vocativo:  
Eminentíssimo Senhor Cardeal, ou  
Eminentíssimo e Reverendíssimo Senhor Cardeal,  
(...)

*Vossa Excelência Reverendíssima* é usado em comunicações dirigidas a Arcebispos e Bispos; *Vossa Reverendíssima* ou *Vossa Senhoria Reverendíssima* para Monsenhores, Cônegos e superiores religiosos. *Vossa Reverência* é empregado para sacerdotes, clérigos e demais religiosos.

#### Fechos para Comunicações

O fecho das comunicações oficiais possui, além da finalidade óbvia de arrematar o texto, a de saudar o destinatário. Os modelos para fecho que vinham sendo utilizados foram regulados pela Portaria nº1 do Ministério da Justiça, de 1937, que estabelecia quinze padrões. Com o fito de simplificá-los e uniformizá-los, este Manual estabelece o emprego de somente dois fechos diferentes para todas as modalidades de comunicação oficial:

a) para autoridades superiores, inclusive o Presidente da República:

Respeitosamente,

b) para autoridades de mesma hierarquia ou de hierarquia inferior:

Atenciosamente,

Ficam excluídas dessa fórmula as comunicações dirigidas a autoridades estrangeiras, que atendem a rito e tradição próprios, devidamente disciplinados no *Manual de Redação* do Ministério das Relações Exteriores.

#### Identificação do Signatário

Excluídas as comunicações assinadas pelo Presidente da República, todas as demais comunicações oficiais devem trazer o nome e o cargo da autoridade que as expede, abaixo do local de sua assinatura. A forma da identificação deve ser a seguinte:

(espaço para assinatura)

NOME

Chefe da Secretária-geral da Presidência da República

(espaço para assinatura)

NOME

Ministro de Estado da Justiça

Para evitar equívocos, recomenda-se não deixar a assinatura em página isolada do expediente. Transfira para essa página ao menos a última frase anterior ao fecho.

#### **O Padrão Ofício**

Há três tipos de expedientes que se diferenciam antes pela finalidade do que pela forma: o *ofício*, o *aviso* e o *memorando*. Com o fito de uniformizá-los, pode-se adotar uma diagramação única, que siga o que chamamos de *padrão ofício*. As peculiaridades de cada um serão tratadas adiante; por ora busquemos as suas semelhanças.



# 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 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 habilidade de discernir e construir relações lógicas entre entidades diversas é uma competência fundamental no pensamento analítico. Ela permite que um indivíduo percorra informações e estabeleça conexões significativas, mesmo quando os elementos envolvidos são abstratos ou hipotéticos. Ao explorar este domínio, desenvolve-se a capacidade de extrair conclusões válidas e verificar a solidez das premissas subjacentes. Tal habilidade é crucial para a resolução de problemas complexos e para a tomada de decisões informadas em uma variedade de contextos.

Agora, veremos os conteúdos necessários para aprimorar essa habilidade:

## ESTRUTURAS LÓGICAS

Antes de tudo, é essencial compreender o conceito de proposições. Uma proposição é definida como uma sentença declarativa à qual podemos atribuir um único valor lógico: verdadeiro ou falso, nunca ambos. Em outras palavras, trata-se de uma sentença que pode ser considerada fechada.

Existem diferentes tipos de proposições, sendo as principais:

– **Sentenças abertas:** são sentenças para as quais não é possível atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso, e, portanto, não são consideradas frases lógicas.

Exemplos incluem:

**Frases interrogativas:** “Quando será a prova?”, “Estudou ontem?”, “Fez sol ontem?”.

**Frases exclamativas:** “Gol!”, “Que maravilhosos!”.

**Frases imperativas:** “Estude e leia com atenção.”, “Desligue a televisão.”.

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

– **Sentença fechada:** Uma sentença lógica é aquela que admite um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso.

## Proposições simples e compostas

Proposições simples, também conhecidas como atômicas, são aquelas que NÃO contêm nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. Elas são designadas pelas letras latinas minúsculas p, q, r, s..., sendo chamadas de letras proposicionais.

Por outro lado, proposições compostas, também conhecidas como moleculares ou estruturas lógicas, são formadas pela combinação de duas ou mais proposições simples. Elas são designadas pelas letras latinas maiúsculas P, Q, R, S..., também chamadas de letras proposicionais.

É importante ressaltar que TODAS as proposições compostas são formadas por duas ou mais proposições simples.

## Proposições Compostas – Conectivos

As proposições compostas são constituídas por proposições simples conectadas por conectivos, os quais determinam seu valor lógico. Isso pode ser observado na tabela a seguir:

Operação	Conectivo	Estrutura Lógica	Tabela verdade															
Negação	$\sim$	Não p	<table border="1"> <tr> <td>p</td> <td><math>\sim p</math></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><math>p \wedge q</math></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><math>p \vee q</math></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><math>p \underline{\vee} q</math></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><math>p \rightarrow q</math></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><math>p \leftrightarrow q</math></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 resumo, a tabela verdade das proposições simplifica a resolução de várias questões.

P	Q	$P \wedge Q$	$P \vee Q$	$P \underline{\vee} Q$	$P \rightarrow Q$	$P \leftrightarrow Q$
V	V	V	V	F	V	V
V	F	F	V	V	F	F
F	V	F	V	V	V	F
F	F	F	F	F	V	V

**IMPLICAÇÃO LÓGICA**

A proposição  $P(p,q,r,\dots)$  implica logicamente a proposição  $Q(p,q,r,\dots)$  quando  $Q$  é verdadeira todas as vezes que  $P$  é verdadeira. Representamos a implicação com o símbolo “ $\Rightarrow$ ”, simbolicamente temos:

$$P(p,q,r,\dots) \Rightarrow Q(p,q,r,\dots).$$

**ATENÇÃO:** Os símbolos “ $\rightarrow$ ” e “ $\Rightarrow$ ” são completamente distintos. O primeiro (“ $\rightarrow$ ”) representa a condicional, que é um conectivo. O segundo (“ $\Rightarrow$ ”) representa a relação de implicação lógica que pode ou não existir entre duas proposições.

Exemplo:

p	q	$p \wedge q$	$p \vee q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V
V	F	F	V	F
F	V	F	V	F
F	F	F	F	V

Obtém-se:

$$p \wedge q \Rightarrow p \vee q$$

$$p \wedge q \Rightarrow p \leftrightarrow q$$

Observe:

- Toda proposição implica uma Tautologia:

p	$p \vee \sim p$
V	V
F	V

$$p \Rightarrow p \vee \sim p$$

- Somente uma contradição implica uma contradição:

p	$\sim p$	$p \wedge \sim p$	$p \vee \sim p \rightarrow p \wedge \sim p$
V	F	F	F
F	V	F	F

$$p \wedge \sim p \Rightarrow p \vee \sim p \rightarrow p \wedge \sim p$$

**Propriedades**

• Reflexiva:

$$P(p,q,r,\dots) \Rightarrow P(p,q,r,\dots)$$

- Uma proposição complexa implica ela mesma.

• Transitiva:

- Se  $P(p,q,r,\dots) \Rightarrow Q(p,q,r,\dots)$  e

$Q(p,q,r,\dots) \Rightarrow R(p,q,r,\dots)$ , então

$$P(p,q,r,\dots) \Rightarrow R(p,q,r,\dots)$$

- Se  $P \Rightarrow Q$  e  $Q \Rightarrow R$ , então  $P \Rightarrow R$

**Regras de Inferência**

• **Inferência** é o ato ou processo de derivar conclusões lógicas de proposições conhecidas ou decididamente verdadeiras. Em outras palavras: é a obtenção de novas proposições a partir de proposições verdadeiras já existentes.

**Regras de Inferência obtidas da implicação lógica**

- Adição:

$$p \Rightarrow p \vee q \quad \text{e} \quad q \Rightarrow p \vee q$$

p	q	$p \wedge q$	$p \vee q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	V	V	V
V	F	F	V	F
F	V	F	V	F
F	F	F	F	V

- Simplificação:

$$p \wedge q \Rightarrow q \quad \text{e} \quad p \wedge q \Rightarrow p.$$

• Silogismo Disjuntivo

$$(p \vee q) \wedge \sim p \Rightarrow q$$

$$(p \vee q) \wedge \sim q \Rightarrow p$$

p	q	$p \vee q$	$\sim p$	$(p \vee q) \vee \sim p$
V	V	V	F	F
V	F	V	F	F
F	V	V	V	V
F	F	F	V	F

$$\frac{(p \vee q), \sim p}{q} \quad \frac{(p \vee q), \sim q}{p}$$

• Modus Ponens

$$(p \rightarrow q) \wedge p \Rightarrow q$$

$$\frac{(p \rightarrow q), p}{q}$$

p	q	$p \rightarrow q$	$(p \rightarrow q) \wedge p$
V	V	V	V
V	F	F	F
F	V	V	F
F	F	V	F

• Modus Tollens

$$(p \rightarrow q) \wedge \sim q \Rightarrow \sim p$$

$$\frac{(p \rightarrow q), \sim q}{\sim p}$$

p	q	$p \rightarrow q$	$\sim q$	$(p \rightarrow q) \wedge \sim q$	$\sim p$
V	V	V	F	F	F
V	F	F	V	F	F
F	V	V	F	F	V
F	F	V	V	V	V

**Tautologias e Implicação Lógica**

• Teorema

$P(p,q,r,\dots) \Rightarrow Q(p,q,r,\dots)$  se e somente se  $P(p,q,r,\dots) \rightarrow Q(p,q,r,\dots)$

p	q	$(p \rightarrow q) \wedge p$	$((p \rightarrow q) \wedge p) \rightarrow q$
V	V	V	V
V	F	F	V
F	V	F	V
F	F	F	V

$$(p \rightarrow q) \wedge p \Rightarrow q \quad \text{e} \quad ((p \rightarrow q) \wedge p) \rightarrow q$$

Observe que:

→ indica uma operação lógica entre as proposições. Ex.: das proposições p e q, dá-se a nova proposição p → q.

⇒ indica uma relação. Ex.: estabelece que a condicional P → Q é tautológica.

**Inferências**

- Regra do Silogismo Hipotético

$$(p \rightarrow q) \wedge (q \rightarrow r) \Rightarrow p \rightarrow r$$

$p \rightarrow q, q \rightarrow r$
$p \rightarrow r$

**Princípio da inconsistência**

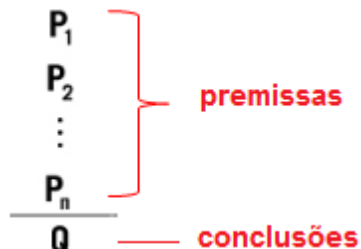
– Como “p ^ ~p → q” é tautológica, subsiste a implicação lógica p ^ ~p ⇒ q

– Assim, de uma contradição p ^ ~p se deduz qualquer proposição q.

A proposição “(p ↔ q) ^ p” implica a proposição “q”, pois a condicional “(p ↔ q) ^ p → q” é tautológica.

**LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO**

Chama-se **argumento** a afirmação de que um grupo de proposições iniciais redundam em outra proposição final, que será consequência das primeiras. Ou seja, argumento é a relação que associa um conjunto de proposições P1, P2,... Pn, chamadas premissas do argumento, a uma proposição Q, chamada de conclusão do argumento.



**Exemplo:**

- P1: Todos os cientistas são loucos.
- P2: Martiniano é louco.
- Q: Martiniano é um cientista.

O exemplo dado pode ser chamado de **Silogismo** (argumento formado por duas premissas e a conclusão).

A respeito dos argumentos lógicos, estamos interessados em verificar se eles são válidos ou inválidos! Então, passemos a entender o que significa um argumento válido e um argumento inválido.

**Argumentos Válidos**

Dizemos que um argumento é válido (ou ainda legítimo ou bem construído), quando a sua conclusão é uma consequência obrigatória do seu conjunto de premissas.

**Exemplo:**

- O silogismo...
- P1: Todos os homens são pássaros.

P2: Nenhum pássaro é animal.

Q: Portanto, nenhum homem é animal.

... está perfeitamente bem construído, sendo, portanto, um argumento válido, muito embora a veracidade das premissas e da conclusão sejam totalmente questionáveis.

**ATENÇÃO: O que vale é a CONSTRUÇÃO, E NÃO O SEU CONTEÚDO! Se a construção está perfeita, então o argumento é válido, independentemente do conteúdo das premissas ou da conclusão!**

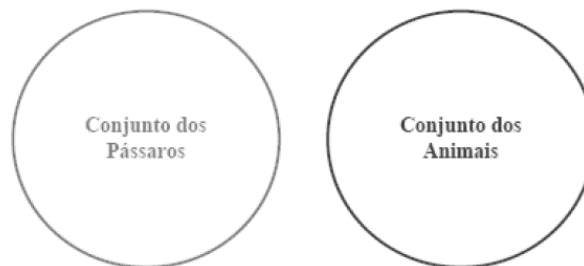
- Como saber se um determinado argumento é mesmo válido?

Para se comprovar a validade de um argumento é utilizando diagramas de conjuntos (diagramas de Venn). Trata-se de um método muito útil e que será usado com frequência em questões que pedem a verificação da validade de um argumento. Vejamos como funciona, usando o exemplo acima. Quando se afirma, na premissa P1, que “todos os homens são pássaros”, poderemos representar essa frase da seguinte maneira:



Observem que todos os elementos do conjunto menor (homens) estão incluídos, ou seja, pertencem ao conjunto maior (dos pássaros). E será sempre essa a representação gráfica da frase “Todo A é B”. Dois círculos, um dentro do outro, estando o círculo menor a representar o grupo de quem se segue à palavra TODO.

Na frase: “Nenhum pássaro é animal”. Observemos que a palavra-chave desta sentença é NENHUM. E a ideia que ela exprime é de uma total dissociação entre os dois conjuntos.



Será sempre assim a representação gráfica de uma sentença “Nenhum A é B”: dois conjuntos separados, sem nenhum ponto em comum.

Tomemos agora as representações gráficas das duas premissas vistas acima e as analisemos em conjunto. Teremos:

# NOÇÕES DE LEGISLAÇÃO

**LEI Nº 8.112/1990 E ALTERAÇÕES: DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES; DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO; 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, DAS PENALIDADES; DO PROCESSO ADMINISTRATIVO DISCIPLINAR; DA SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR**

## **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)

Art. 27. Não poderá reverter o aposentado que já tiver completado 70 (setenta) anos de idade.

### SEÇÃO IX DA REINTEGRAÇÃO

Art. 28. A reintegração é a reinvestidura do servidor estável no cargo anteriormente ocupado, ou no cargo resultante de sua transformação, quando invalidada a sua demissão por decisão administrativa ou judicial, com ressarcimento de todas as vantagens.

§1º Na hipótese de o cargo ter sido extinto, o servidor ficará em disponibilidade, observado o disposto nos arts. 30 e 31.

§2º Encontrando-se provido o cargo, o seu eventual ocupante será reconduzido ao cargo de origem, sem direito à indenização ou aproveitado em outro cargo, ou, ainda, posto em disponibilidade.

### SEÇÃO X DA RECONDUÇÃO

Art. 29. Recondução é o retorno do servidor estável ao cargo anteriormente ocupado e decorrerá de:

- I - inabilitação em estágio probatório relativo a outro cargo;
- II - reintegração do anterior ocupante.

Parágrafo único. Encontrando-se provido o cargo de origem, o servidor será aproveitado em outro, observado o disposto no art. 30.

### SEÇÃO XI DA DISPONIBILIDADE E DO APROVEITAMENTO

Art. 30. O retorno à atividade de servidor em disponibilidade far-se-á mediante aproveitamento obrigatório em cargo de atribuições e vencimentos compatíveis com o anteriormente ocupado.

Art. 31. O órgão Central do Sistema de Pessoal Civil determinará o imediato aproveitamento de servidor em disponibilidade em vaga que vier a ocorrer nos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

Parágrafo único. Na hipótese prevista no §3º do art. 37, o servidor posto em disponibilidade poderá ser mantido sob responsabilidade do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, até o seu adequado aproveitamento em outro órgão ou entidade. (Parágrafo incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

Art. 32. Será tornado sem efeito o aproveitamento e cassada a disponibilidade se o servidor não entrar em exercício no prazo legal, salvo doença comprovada por junta médica oficial.

### CAPÍTULO II DA VACÂNCIA

Art. 33. A vacância do cargo público decorrerá de:

- I - exoneração;
- II - demissão;
- III - promoção;
- IV - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- V - (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- VI - readaptação;
- VII - aposentadoria;
- VIII - posse em outro cargo inacumulável;
- IX - falecimento.

Art. 34. A exoneração de cargo efetivo dar-se-á a pedido do servidor, ou de ofício.

Parágrafo único. A exoneração de ofício dar-se-á:

- I - quando não satisfeitas as condições do estágio probatório;
- II - quando, tendo tomado posse, o servidor não entrar em exercício no prazo estabelecido.

Art. 35. A exoneração de cargo em comissão e a dispensa de função de confiança dar-se-á: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

- I - a juízo da autoridade competente;
- II - a pedido do próprio servidor.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

### CAPÍTULO III DA REMOÇÃO E DA REDISTRIBUIÇÃO

#### SEÇÃO I DA REMOÇÃO

Art. 36. Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - de ofício, no interesse da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - a pedido, a critério da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados. (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

#### SEÇÃO II DA REDISTRIBUIÇÃO

Art. 37. Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC, observados os seguintes preceitos: (Redação dada pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

I - interesse da administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

II - equivalência de vencimentos; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

III - manutenção da essência das atribuições do cargo; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)

# NOÇÕES DE DIREITOS HUMANOS

## DIREITOS HUMANOS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA DOS DIREITOS HUMANOS

### Evolução e importância histórica dos Direitos Humanos

Apesar de sua expressão moderna, os Direitos Humanos têm raízes para além da modernidade, tendo em vista a antiga inclinação humana para o senso de justiça. A verdadeira consolidação dos Direitos Humanos se deu em meados do século XX, como um fenômeno do pós-guerra, em resposta às atrocidades e os horrores do nazismo. Diante da necessidade de resguardar e efetivar os direitos fundamentais da pessoa humana, foram surgindo normas que tutelam os bens primordiais da vida. E, dentre esses bens primordiais, a dignidade humana tornou-se princípio basilar dos Direitos Humanos, trazendo novos direitos e acepções à legislação.

Historicamente, desde a Antiguidade, na fase pré-Estado Constitucional a afirmação dos direitos humanos tem influência da Democracia Ateniense, da República Romana, do Cristianismo da Idade Média, das revoluções liberais e das ideias iluministas até a sua internacionalização e constitucionalização. Somente num momento histórico posterior ao absolutismo se permitiu algum resgate da aproximação entre a Moral e o Direito, qual seja o da **Revolução Intelectual dos séculos XVII e XVIII**, com o movimento do **Iluminismo**, que conferiu alicerce para as **Revoluções Francesa e Industrial**. O Iluminismo lançou base para os principais eventos que ocorreram no início da Idade Contemporânea, quais sejam as **Revoluções Francesa, Americana e Industrial**.

No final do século XIX e no início de século XX, o mundo passou por variadas crises de instabilidade diplomática, posto que vários países possuíam condições suficientes para se sobreporem sobre os demais, resultado dos avanços tecnológicos e das melhorias no padrão de vida da sociedade. Neste contexto, surgiram condições para a eclosão das duas Guerras Mundiais, eventos que alteraram o curso da história da civilização ocidental.

Embora o processo de internacionalização dos direitos humanos tenha antecedentes no pós-Primeira Guerra Mundial, notadamente, com a criação da **Liga das Nações** e da **Organização Internacional do Trabalho** com o **Tratado de Versalhes de 1919**, é no **pós-Segunda Guerra Mundial** que se encontram as bases do **direito internacional dos direitos humanos**.

Os eventos da Segunda Guerra Mundial foram marcados por retrocesso e desumanização em matéria de Direitos Humanos, com o devido respaldo jurídico do ordenamento dos países bélicos.

A perspectiva contemporânea de direitos humanos emerge no contexto do Pós-Segunda Guerra Mundial, tendo como marcos a **Carta da ONU**, de 1945, que institui a Organização das Nações Unidas e a **Declaração Universal dos Direitos Humanos**, de 1948, que é o primeiro documento a reconhecer materialmente os direitos humanos.

### Importância Histórica

Os Direitos Humanos sempre desempenharam um papel crucial na formação das sociedades e na luta contra a opressão. Eles serviram como uma bússola moral e jurídica, guiando nações e movimentos na busca por justiça e igualdade. A luta pelos direitos civis nos EUA, o movimento anti-apartheid na África do Sul ou as diversas revoluções democráticas ao redor do mundo são exemplos de como os Direitos Humanos têm sido uma força motriz na história mundial.

Além disso, a consolidação dos Direitos Humanos em tratados internacionais e constituições nacionais não apenas reforça o compromisso dos Estados com esses princípios, mas também fornece mecanismos para sua proteção e implementação.

Os Direitos Humanos, em sua essência, refletem os valores mais elevados da humanidade. Eles reconhecem o valor intrínseco de cada pessoa e buscam garantir que todos possam viver com dignidade, liberdade e segurança.

A história dos Direitos Humanos é, em muitos aspectos, é a humanidade buscando aperfeiçoar-se, reconhecendo seus erros e trabalhando para criar um mundo mais justo e igualitário. Seu estudo e compreensão são essenciais para garantir que as lições do passado continuem a iluminar o caminho para um futuro mais brilhante.

## OS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DOS DIREITOS HUMANOS: FONTES, CLASSIFICAÇÃO, PRINCÍPIOS, CARACTERÍSTICAS E GERAÇÕES DE DIREITOS HUMANOS

Os Direitos Humanos correspondem a uma disciplina e um ramo de extrema importância e relevância no Direito, não só pelos seus princípios e precedentes normativos, mas por sua especificidade e a aplicabilidade, sobretudo no Brasil, ante as obrigações assumidas pelo Estado brasileiro no plano internacional e toda a complexidade que a temática envolve na atualidade. Ao nascer, todo ser humano é livre, mas adquire direitos e deveres para a posteridade, dentre eles, diversos intrínsecos ao exercício e manutenção de sua própria dignidade.

### O conceito de direitos humanos

*“Os direitos humanos consistem em um conjunto de direitos considerado indispensável para uma vida humana pautada na liberdade, igualdade e dignidade. Os direitos humanos são os direitos essenciais e indispensáveis à vida digna”* (RAMOS, 2020, p. 24).

Os Direitos Humanos são, portanto, direitos naturais de todos os homens, como aspectos essenciais da condição humana. Como normas universais de reconhecimento e proteção, a expressão “direitos humanos” indica aquilo que é inerente à própria existência do homem e não há um rol predeterminado desse conjunto mínimo de direitos essenciais.

— Classificação

**Direitos Cíveis e Políticos**

Esses direitos incluem liberdade de expressão, direito a um julgamento justo e direitos de voto. Eles são frequentemente considerados os “primeiros” direitos humanos.

**Direitos Econômicos, Sociais e Culturais**

Esses direitos abrangem questões como educação, saúde e bem-estar social. Eles são por vezes considerados “segundos” direitos humanos, embora essa classificação seja cada vez mais contestada.

**Princípios**

Vários são os princípios que norteiam a temática dos Direitos Humanos, mas vale a pena destacar o **princípio da dignidade da pessoa humana**, núcleo dos direitos fundamentais e vai além de qualquer normatização jurídica, uma vez que, como parte essencial da pessoa humana, é anterior ao Direito, diretamente ligado ao direito à vida e à igualdade ou isonomia.

Tem-se também o **princípio básico da não-discriminação no Direito Internacional dos Direitos Humanos**, uma vez que todos os indivíduos são iguais como seres humanos e pela dignidade de cada pessoa humana, fazem jus ao exercício de seus direitos sem discriminação de raça, cor, sexo, etnia, idade, idioma, religião, nacionalidade, preferência política, condição física e social, orientação sexual e identidade de gênero. O princípio da não-discriminação remete-se também ao princípio basilar da isonomia, ou igualdade.

E ainda, o princípio da **primazia (ou prevalência) da norma mais favorável às vítimas** que diz que em caso de conflito de normas de Direitos Humanos, sejam elas de direito interno ou internacional, será aplicada a norma que for mais favorável à vítima que sofrer quaisquer tipos de violações em seus direitos e garantias fundamentais. Esse princípio reduz ou minimiza divergências de aplicação de preceitos e normas de direitos humanos.

**Características**

Os direitos humanos são: **históricos**, frutos de conquistas graduais e de um processo de evolução ao longo do tempo; **universais** e devem alcançar a todos os seres humanos indistintamente; **relativos**: não são absolutos e podem sofrer limitações; **irrenunciáveis** pois, inerentes à condição humana, ninguém pode abrir mão de sua própria natureza; **inalienáveis**, pois não podem ser transacionados ou condicionados, **imprescritíveis**, uma vez que não se perdem com o passar do tempo.

Os direitos humanos são ainda **autônomos** e **interdependentes, complementares** e **indivisíveis**, devendo ser interpretados de forma conjunta e interativa com os demais direitos e não isoladamente, sempre sujeitos à proteção jurisdicional efetiva nos níveis nacional e internacional.

**Gerações de Direitos Humanos (Teoria de Vasak):**

– **Direitos Humanos de 1ª Geração**: liberdade individual – direitos cíveis e políticos;

– **Direitos Humanos de 2ª Geração**: igualdade – direitos sociais e econômicos;

– **Direitos Humanos de 3ª Geração**: fraternidade ou solidariedade – direitos transindividuais, difusos e coletivos.

**INTERPRETAÇÃO DOS TRATADOS DE DIREITOS HUMANOS**

Os tratados de direitos humanos serão equivalentes às emendas constitucionais, sua interpretação deve ser autônoma, e não de acordo com o direito interno, prevalecendo a interpretação “pro homine”; principalmente, nos casos de dúvidas, bem como deve estabelecer o maior proveito dessa interpretação ao titular do direito.

Para retirada de sentido dos tratados de direitos humanos é necessário que isso seja feito segundo o princípio da interpretação autônoma, que consiste em buscar o sentido da mensagem passada internacionalmente no próprio tratado, o que evita confundir-lo com as normas de direito interno, nem sempre em consonância com o sentido desejado internacionalmente, para dotar de maior efetividade os textos internacionais de direitos humanos.

Intepretação pro homine significa que, o ser humano deve estar, diante da interpretação, em posição favorável, que impõe a necessidade de que a interpretação normativa seja feita sempre em prol da proteção dada aos indivíduos.

Deve o intérprete (e o aplicador do direito) optar pela norma que, no caso concreto, mais projeta o ser humano sujeito de direitos. Tal é assim pelo fato de o ser o indivíduo (vítima da violação de direitos humanos) sempre a parte mais vulnerável na relação com o Estado, o que demanda, só por isso, uma interpretação mais favorável aos seus interesses.

Ademais, a interpretação deve ser feita de modo a dar maior proveito dessa interpretação ao titular do direito, motivo pelo qual a interpretação é feita segundo o que se quer em âmbito internacional.

Os tratados de direitos humanos<sup>1</sup>, não são tratados comuns; são tratados que têm primazia na ordem doméstica, podendo até mesmo equivaler a uma emenda constitucional formal no Brasil (pela sistemática do art. 5.º, § 3.º, da Constituição).

À medida que os tratados de direitos humanos não são normas de direito internacional tradicionais, sua interpretação também há que ser realizada levando em consideração a sua lógica e principiológica. De fato, atualmente, o direito internacional tem cada vez mais vocação para reger situações especiais (como é o caso dos tratados de direitos humanos) e distintas da lógica tradicional das relações apenas entre Estados, o que demanda, também, novos modelos jurídicos de interpretação, voltados, sobretudo, à proteção do indivíduo.

Observe-se que os tratados contemporâneos sobre direitos humanos já contêm “cláusulas de diálogo” ou “cláusulas dialógicas” que fazem operar entre a ordem internacional e a interna um “diálogo” tendente a proteger sempre mais o indivíduo. Exemplo dessa cláusula é o art. 29, b, da Convenção Americana sobre Direitos Humanos, segundo o qual nenhuma disposição da presente Convenção pode ser interpretada no sentido de “limitar o gozo e exercício

1 [ Mazzuoli, Valerio de O. Curso de Direitos Humanos. (9th edição). Grupo GEN, 2021.]



de qualquer direito ou liberdade que possam ser reconhecidos em virtude de leis de qualquer dos Estados-partes ou em virtude de Convenções em que seja parte um dos referidos Estados”.

Em suma, o princípio pro homine (ou da “primazia da norma mais favorável”) é princípio de interpretação obrigatório para todos os tratados de direitos humanos, sem o que o resultado da aplicação de uma norma internacional de proteção (em detrimento de outra, internacional ou interna) pode restar indesejável, por ser menos protetora. Aqui também tem lugar (por guardar íntima conexão com o princípio pro homine) o princípio da vedação do retrocesso, segundo o qual as normas (internacionais ou internas) de proteção devem assegurar sempre mais direitos às pessoas, não podendo retroceder na meta da máxima efetividade dos direitos humanos.

### COLISÃO ENTRE DIREITOS HUMANOS: TEORIAS PARA RESOLUÇÃO

#### Colisão<sup>2</sup>

A intensa abertura do ordenamento jurídico brasileiro aos direitos humanos é comprovada pela existência de amplo rol de direitos previsto na Constituição e nos tratados de direitos humanos. Como a nossa Constituição é compromissária, ou seja, alberga em seu texto diferentes visões e valores, os direitos nela previstos também são de diferentes matizes, relacionando-se quer à lógica da preservação da liberdade (direitos de 1ª geração), à lógica da igualdade (direitos de 2ª geração), bem como à lógica da solidariedade (direitos de 3ª geração).

Qualquer atividade humana pode ser encaixada em normas de direitos humanos referentes à vida digna, igualdade e justiça social e liberdades das mais diversas. A depender da interpretação e compreensão do conteúdo dos direitos humanos podem ser criadas justificativas para determinadas ações humanas e para a imposição de deveres de proteção por parte do Estado e de terceiros.

Essas características forjam a chamada força expansiva dos direitos humanos, que consiste no fenômeno pelo qual os direitos humanos contaminam as mais diversas facetas do ordenamento jurídico. Há uma eficácia irradiante dos direitos humanos, que devem ser aplicados a todas as relações sociais e não somente às relações entre o indivíduo e o Estado. Essa verdadeira jusfundamentalização do direito, inclusive atingindo as relações entre particulares (eficácia horizontal dos direitos humanos), gera conflitos aparentes entre direitos de titulares diversos, exigindo do intérprete sólida argumentação jurídica sobre os motivos da prevalência de um direito em detrimento de outro, em determinada situação.

Não é mais possível que o intérprete apele para fórmulas vazias de reiteração da “dignidade humana” quando, no caso concreto, ambos os interesses em choque revelam direitos de titulares distintos.

Por outro lado, os direitos humanos encontram seus limites tanto na sua redação original quanto na interação com os demais direitos. A tese pela qual os direitos fundamentais que não foram restringidos formalmente no texto da Constituição seriam imunes a qualquer outra limitação, não encontra eco na jurisprudência brasileira, uma vez que os direitos humanos convivem com os demais direitos previstos na Constituição e nos tratados internacionais inexistindo direitos absolutos. Logo, mesmo que um direito determinado não tenha uma redação que apresente qualquer limite, esse direito deve ser delimitado para não ferir os direitos de outros indivíduos.

A colisão de direitos (ou colisão de direitos em sentido estrito) é constatada quando o exercício de um determinado direito prejudica o exercício de outro direito do mesmo titular ou de titular diverso.

Do ponto de vista subjetivo, essas colisões podem envolver direitos do mesmo titular (nascendo a discussão sobre se o titular pode dispor do direito a ser sacrificado) ou de titulares diferentes. Nos casos nos quais o titular dos direitos em conflito é a mesma pessoa, existe a concorrência de direitos.

Do ponto de vista objetivo, as colisões podem envolver direitos idênticos ou direitos de diferentes espécies.

Canotilho defende que a colisão autêntica de direitos fundamentais se dá em caso de choque ou conflito no exercício de direitos fundamentais de titulares diferentes, ao passo que a colisão de direitos em sentido impróprio se passa com o choque ou conflito no exercício de direitos fundamentais com outros bens protegidos pela Constituição.

Já a colisão de direitos em sentido amplo consiste no exercício de um direito que conflita ou interfere no cumprimento de um dever de proteção por parte do Estado. O dever de proteção do Estado é fruto da dimensão objetiva dos direitos humanos, que extrai de determinado direito o dever de proteção do Estado, ou seja, no conflito entre determinado direito e o dever de proteção a bens constitucionalmente protegidos (ou internacionalmente protegidos) há latente um conflito entre direitos.

#### Teoria Interna

A primeira fórmula de superação dos conflitos aparentes entre direitos humanos é o uso da interpretação sistemática e finalística, que determinaria o verdadeiro conteúdo dos direitos envolvidos e a adequação desse conteúdo à situação fática analisada. Esse modo de solução de conflitos entre direitos é denominado “teoria interna”, já que os conflitos são superados pela determinação do verdadeiro conteúdo interno dos direitos envolvidos. Assim, o conflito teria sido meramente aparente: um dos direitos envolvidos não deve ser aplicado ao caso concreto porque esse direito nunca realmente incidiu sobre a situação fática.

A teoria interna, então, defende a existência de limites internos a todo direito, quer estejam traçados expressamente no texto da norma, quer sejam imanentes ou inerentes a determinado direito, que faz com que não seja possível um direito colidir com outro.

2 [ Ramos, André de C. Curso de direitos humanos. (11th edição). SRV Editora LTDA, 2024.]

No caso do limite expresso ou aparente, o direito fundamental traz, em seu texto, a própria ressalva que o exclui da aplicação no caso concreto, como, por exemplo, a liberdade de expressão que exclui o anonimato. Quanto ao limite imanente, trata-se do poder do intérprete de reconhecer qual é a estrutura e finalidades do uso de determinado direito, delimitando-o. O clássico exemplo de limite imanente é o do homem que grita falsamente “fogo” em uma sala de cinema lotada, violando com sua conduta a integridade física daqueles que foram pisoteados pelo pânico gerado. A liberdade de expressão nunca teria incidido, pois ela não alberga a conduta de gritar “fogo” falsamente em um cinema lotado. Nunca existiu conflito entre direitos, pois aquele que assim agiu, atuou sem amparo de qualquer direito, pois a liberdade de expressão não protege esse tipo de conduta abusiva. Como se viu, a teoria interna nega os conflitos entre direitos humanos.

A teoria interna impõe ao intérprete que conheça a natureza, estrutura, finalidades do direito em análise, para que possa bem delinear seu âmbito de atuação. Tudo o que estiver fora do âmbito de atuação daquele direito é, na realidade, uma conduta desprovida de amparo da ordem jurídica.

Em linha com a teoria interna está a Teoria Estruturante do Direito de Friedrich Müller (também chamada de “metódica normativa-estruturante”), que defende a separação entre programa da norma (ou programa normativo) e âmbito da norma (ou âmbito normativo). Para Müller, a aplicação do direito não é um tradicional processo de subsunção do fato a determinada norma preexistente e sim um processo de concretização da norma a partir do texto e da realidade social. A interpretação inicia-se com análise da linguagem e finalidade do texto gerando o chamado “programa da norma”. Em seguida, o aplicador deve se atentar ao “âmbito normativo”, que é composto dos dados da realidade abrangida pelo programa da norma: a união do programa da norma aos dados da realidade (âmbito normativo) gera a norma jurídica incidente. No exemplo do “gritar falsamente fogo” em um cinema lotado, vê-se que há um suposto fático que não está abrangido pelo programa da norma (liberdade de expressão), que é a falsidade e o desejo de criar pânico. Assim, em que pese o exemplo apresentado possuir determinado dado da realidade abrangido pelo programa da norma (foi feita a expressão de algo), havia um dado que extrapolou o programa da norma (gritar falsamente), não sendo então a citada conduta protegida pela liberdade de expressão.

Em síntese, a teoria dos limites internos dos direitos humanos defende que as restrições a tais direitos devem estar expressamente autorizadas pela Constituição e pelos tratados de direitos humanos, ou, ainda, devem ser extraídas dos limites imanentes de cada direito. A delimitação de cada direito será realizada por meio da apreciação tanto da redação do direito quanto também dos dados da realidade social sobre a qual o texto incide. O resultado do uso da teoria interna é singelo: ou a situação fática é albergada no âmbito de incidência de um direito humano, ou não é albergada e consequentemente não há direito algum a ser invocado.

A defesa da teoria interna sustenta que seu uso evita uma explosão do número de falsas colisões entre direitos humanos e a consequente insegurança jurídica sobre qual direito prevalecerá em determinada situação.

A maior fragilidade da teoria interna está na dificuldade do intérprete delimitar, com argumentos racionais, o conteúdo dos direitos em análise, traçando seus limites, sem que ele seja também acusado de “arbitrário”.

#### **Teoria Externa**

A teoria externa adota a separação entre o conteúdo do direito e os limites que lhe são impostos do exterior, oriundos de outros direitos. A referida teoria, tem por escopo a superação dos conflitos de direitos dividindo o processo de interpretação dos direitos humanos em colisão em dois momentos.

No primeiro momento, delimita-se o direito *prima facie* envolvido, ou seja, identifica-se o direito que incide aparentemente sobre a situação fática. Assim, primeiramente, o intérprete aprecia se a situação em análise se encaixa em um conteúdo *prima facie* (aparente) de um determinado direito, usando provisoriamente o direito de acordo com a literalidade do dispositivo, inclusive com as exceções previstas expressamente no texto da norma.

Caso a situação fática se amolde no texto *prima facie* do direito, o intérprete deve, em um segundo momento, investigar se há limites justificáveis impostos por outros direitos, de modo a impedir que o direito aparente (ou direito *prima facie*) seja considerado um direito definitivo.

Assim, há um procedimento de interpretação bifásico da teoria externa: os direitos inicialmente protegidos (direitos *prima facie*) são identificados, mas só serão efetivamente aplicados sobre a situação fática, caso não exista uma restrição justificável criada externamente por outro direito. Há uma compressão do direito *prima facie* por parte dos demais direitos, gerando sua delimitação definitiva.

A justificação – ou não – da delimitação da ação do direito *prima facie* será feita pelo critério da proporcionalidade, que fundamenta racionalmente as restrições impostas. No exemplo acima citado, ou seja, gritar falsamente “fogo” em uma sala de cinema lotada, a teoria externa desenvolve o seguinte raciocínio bifásico: em primeiro lugar, identifica o direito *prima facie* envolvido, que é a liberdade de expressão de algo; em segundo lugar, verifica se há limite externo, fruto da existência de outros direitos e bens constitucionalmente protegidos (que representam, no limite, direitos de terceiros), o que, no caso, resulta na identificação do direito à integridade física e à vida daqueles que serão feridos ou mortos pelo pânico. Na ponderação em sentido amplo dos diversos direitos envolvidos, a limitação à liberdade de expressão é perfeitamente justificável, graças ao critério da proporcionalidade.

As duas teorias (interna e externa) podem resultar na mesma conclusão. São nos chamados casos difíceis (*hard cases*), ou seja, casos nos quais há conflitos de direitos redigidos de forma genérica e imprecisa, contendo valores morais contrastantes e sem consenso na comunidade sobre sua resolução, que a insuficiência da teoria interna se apresenta, levando a inúmeros precedentes judiciais a utilizarem a teoria externa (e a ponderação entre os bens e valores envolvidos). O uso da teoria interna em casos envolvendo, por exemplo, o conflito referente ao direito à integridade física do suposto pai e ao direito à identidade da criança (que, assim, exige a realização do exame de DNA, que dá a certeza pretendida), revela



# NOÇÕES DE INFORMÁTICA

NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL: WINDOWS 10 E 11. CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES: ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS

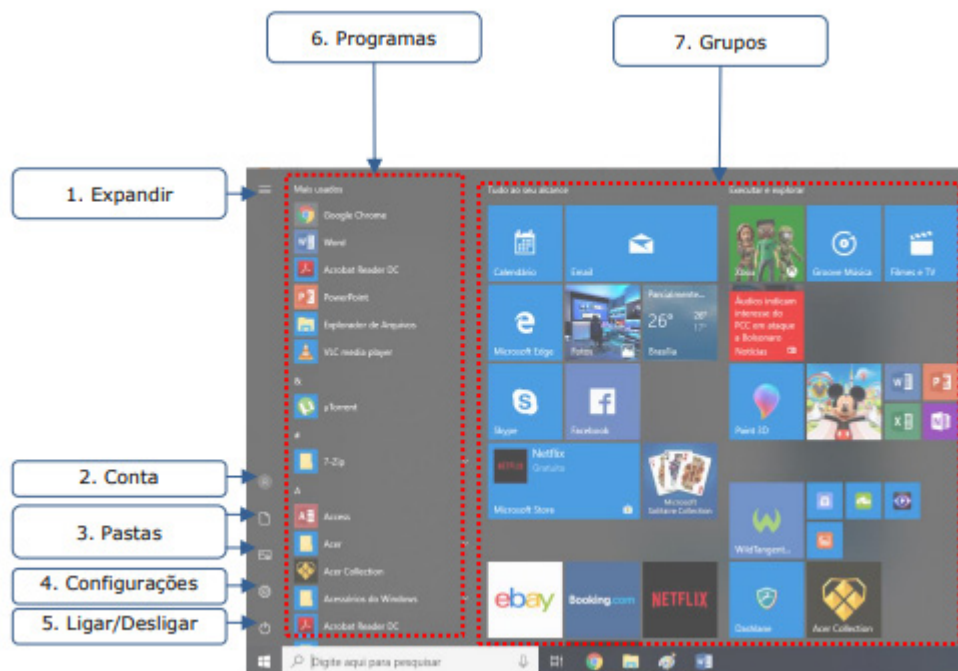
## WINDOWS 10

O Windows 10 é um sistema operacional desenvolvido pela Microsoft, parte da família de sistemas operacionais Windows NT. Lançado em julho de 2015, ele sucedeu o Windows 8.1 e trouxe uma série de melhorias e novidades, como o retorno do Menu Iniciar, a assistente virtual Cortana, o navegador Microsoft Edge e a funcionalidade de múltiplas áreas de trabalho. Projetado para ser rápido e seguro, o Windows 10 é compatível com uma ampla gama de dispositivos, desde PCs e tablets até o Xbox e dispositivos IoT.

**Operações de iniciar, reiniciar, desligar, login, logoff, bloquear e desbloquear**

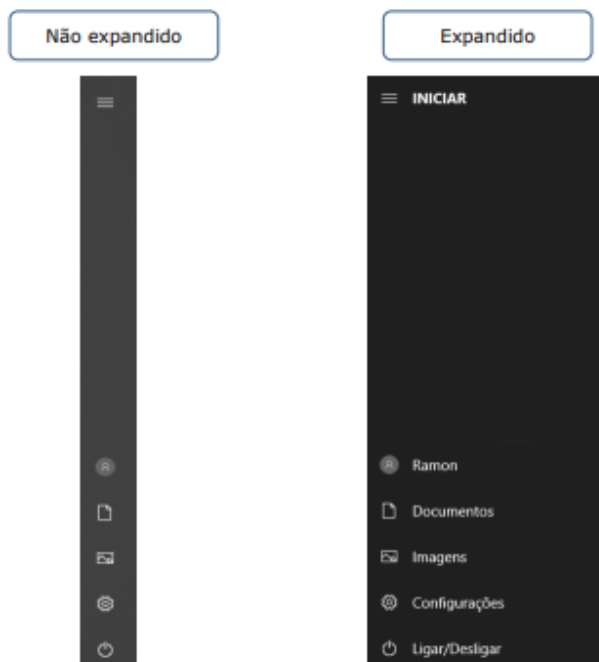
### Botão Iniciar

O Botão Iniciar dá acesso aos programas instalados no computador, abrindo o Menu Iniciar que funciona como um centro de comando do PC.



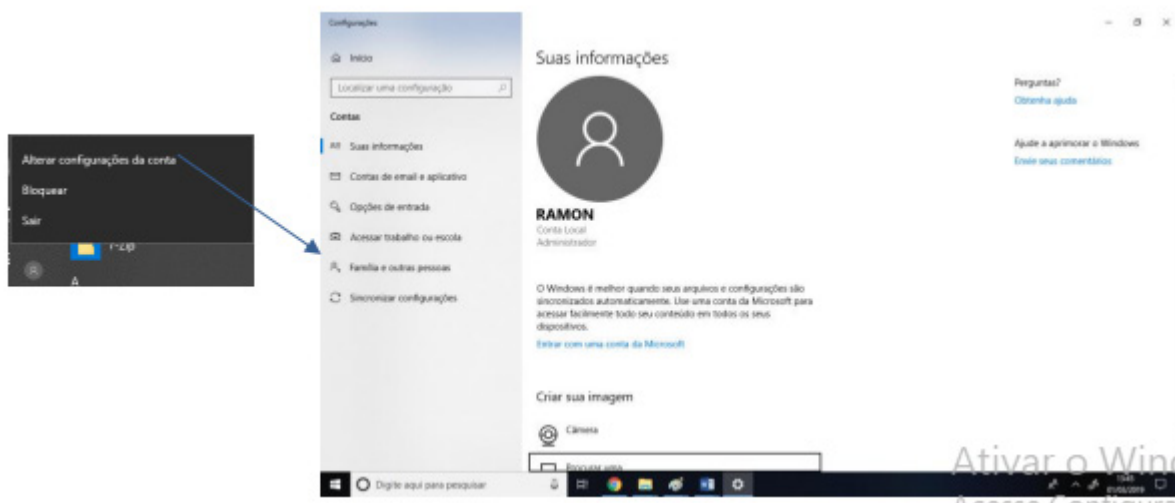
Menu Iniciar

**Expandir:** botão utilizado para expandir os itens do menu.



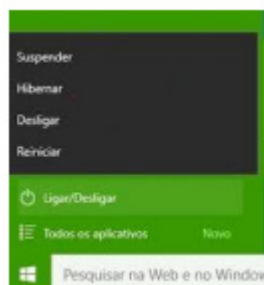
Botão Expandir

**Conta:** apresenta opções para configurar a conta do usuário logado, bloquear ou deslogar. Em Alterar configurações da conta é possível modificar as informações do usuário, cadastrar contas de e-mail associadas, definir opções de entrada como senha, PIN ou Windows Hello, além de outras configurações.



Configurações de conta

**Ligar/Desligar:** a opção “Desligar” serve para desligar o computador completamente. Caso existam programas abertos, o sistema não os salvará automaticamente, mas perguntará ao usuário se deseja salvá-los.



Outras opções são:

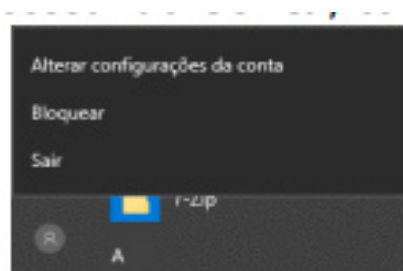
**a) Reiniciar:** reinicia o computador. É útil para finalizar a instalação de aplicativos e atualizações do sistema operacional, mas, com frequência, não é um processo necessário.

**b) Suspender:** leva o computador para um estado de economia de energia que permite que o computador volte a funcionar normalmente após alguns segundos. Todas as tarefas são mantidas, podendo o usuário continuar o trabalho.

Em portáteis, o Windows salva automaticamente todo o trabalho e desliga o computador se a bateria está com muito pouca carga. Muitos portáteis entram em suspensão quando você fecha a tampa ou pressiona o botão de energia.

**c) Hibernar:** opção criada para notebooks e pode não está disponível em todos os computadores. É um sistema de economia de energia que coloca no disco rígido os documentos e programas abertos e desliga o computador. Hibernar usa menos energia do que Suspender e, quando você reinicializa o computador, mas não volta tão rapidamente quanto a Suspensão ao ponto em que estava.

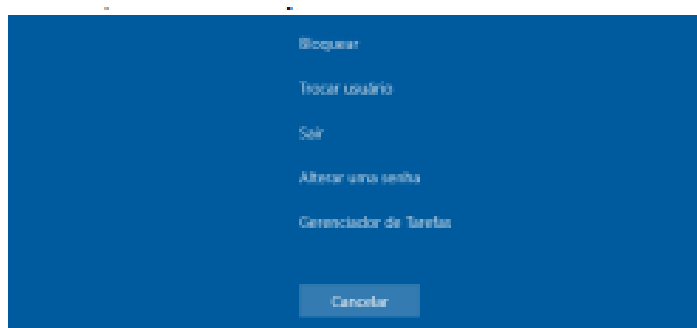
Além dessas opções, acessando Conta, temos:



**d) Sair:** o usuário desconecta de sua conta, e todas as suas tarefas são encerradas.

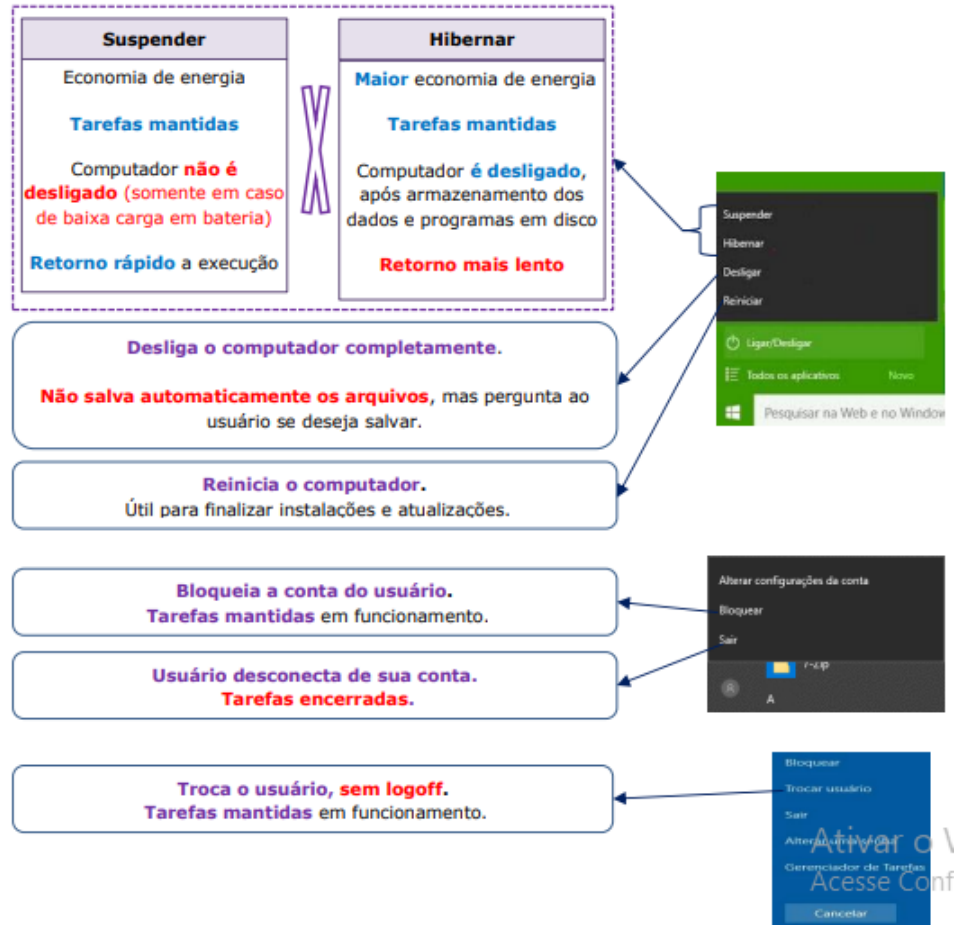
**e) Bloquear:** bloqueia a conta do usuário, mantendo todas as tarefas em funcionamento.

Para trocar o usuário, basta apertar CTRL + ALT + DEL:



**f) Trocar usuário:** simplesmente dá a opção de trocar de usuário, sem que o usuário atual faça o logoff. Assim, todas as tarefas são mantidas em funcionamento, e quando o usuário quiser, basta acessar sua conta para continuar de onde parou.

Esquematizando essas opções:



Ligar/Desligar e outras opções.

### Área de trabalho, ícones e atalhos

#### Área de Trabalho

A Área de trabalho (ou desktop) é a principal área exibida na tela quando você liga o computador e faz logon no Windows. É o lugar que exibe tudo o que é aberto (programas, pastas, arquivos) e que também organiza suas atividades.



# TRT-7

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 7ª REGIÃO

Analista Judiciário- Área  
Administrativa (C03)

VOLUME II

EDITAL Nº 1/2024 - DE ABERTURA DE INSCRIÇÕES

CÓD: SL-118JH-24  
7908433257059

## Noções de Direito Constitucional

1. Direito constitucional: Da aplicabilidade e interpretação das normas constitucionais; vigência e eficácia das normas constitucionais .....	9
2. Controle de constitucionalidade: sistemas difuso e concentrado; ação direta de inconstitucionalidade; ação declaratória de constitucionalidade e arguição de descumprimento de preceito fundamental .....	10
3. Princípios fundamentais .....	13
4. Dos direitos e garantias fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos; dos direitos sociais; dos direitos de nacionalidade; dos direitos políticos. Dos partidos políticos .....	14
5. Da organização do Estado: da organização político administrativa: da União. Das competências da União, dos Estados e dos Municípios .....	22
6. Da Administração Pública: disposições gerais; dos servidores públicos .....	29
7. Da Organização dos Poderes .....	36
8. Do Poder Executivo: do Presidente e do Vice-Presidente da República. Das atribuições e responsabilidades do Presidente da República .....	36
9. Do Poder Legislativo: do processo legislativo. Da fiscalização contábil, financeira e orçamentária .....	39
10. Do Poder Judiciário: disposições gerais; do Supremo Tribunal Federal; do Conselho Nacional de Justiça: organização e competência; do Superior Tribunal de Justiça; do Tribunal Superior do Trabalho, dos Tribunais Regionais do Trabalho e dos Juízes do Trabalho; do Conselho Superior da Justiça do Trabalho: organização e competência .....	48
11. Das funções essenciais à Justiça: do Ministério Público; da Advocacia Pública; da Advocacia e da Defensoria Pública .....	59

## Noções de Direito Administrativo

1. Administração Pública .....	73
2. Regime jurídico administrativo. Princípios constitucionais e legais da Administração Pública. Princípios administrativos implícitos .....	76
3. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro e sua aplicação na Administração Pública .....	86
4. Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657/1942 com redação dada pela Lei nº 12.376/2010) e sua aplicação na Administração Pública .....	97
5. Poder hierárquico, poder disciplinar, poder regulamentar, poder de polícia .....	100
6. Poderes e deveres dos administradores públicos .....	107
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 .....	108
8. Processo administrativo. Lei nº 9.784/1999 e alterações .....	119
9. Controle da Administração Pública. Classificações relativas ao controle da Administração Pública. Controle interno e controle externo. Controle exercido pelo Poder Judiciário, pelo Poder Legislativo e pelos Tribunais de Contas .....	129
10. Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 com redação dada pela Lei nº 14.230/2021) .....	133
11. Licitações e Contratos administrativos. Lei nº 14.133/2021 e alterações .....	142
12. 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 .....	184
13. Contrato administrativo. Conceito, principais características e espécies. Formalização, execução e inexecução. Duração, prorrogação, renovação e extinção. Revisão e rescisão. Reajustamento. Convênios .....	197
14. Parcerias entre a Administração Pública e o terceiro setor. Lei nº 13.019/2014 e alterações .....	212
15. Serviço público. Conceito. Classificação. Princípios. Formas de delegação de serviço público. Regime jurídico da concessão e da permissão de serviço público .....	226



## ÍNDICE

16. Lei nº 8.987/1995 e alterações .....	238
17. Extinção, reversão dos bens.....	244
18. Direitos dos usuários de serviço público.....	248
19. Parcerias público-privadas. Lei nº 11.079/2004 e alterações .....	251
20. Agentes públicos: Classificação. Cargo, emprego e função pública. Provimento e investidura. Exercício e afastamentos. Direito de Greve .....	257
21. Lei nº 8. 112/1990 e alterações. Regime constitucional dos servidores públicos na Constituição Federal .....	268
22. Regime de emprego público e disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aplicáveis .....	268
23. Responsabilidade civil, administrativa e penal dos agentes públicos .....	271
24. Regime e Processo administrativo disciplinar .....	275
25. Lei de acesso à informação. Lei nº 12.527/2011 e alterações .....	281
26. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13. 709/2018 e alterações) .....	287

## Noções de Administração Pública

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização .....	299
2. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada .....	301
3. Gestão de resultados na produção de serviços públicos .....	301
4. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais .....	303
5. Gestão e avaliação de desempenho .....	305
6. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação .....	315
7. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional .....	317
8. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.....	318
9. Gestão por Processos.....	320
10. Gestão por Projetos .....	321
11. Gestão de contratos.....	323
12. Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos .....	326
13. Motivação .....	329
14. Liderança.....	331
15. Tipos de decisão e processo decisório .....	334

## Noções de Orçamento Público

1. Orçamento na Constituição Federal de 1988.....	341
2. Lei nº 4.320/1964 e alterações .....	348
3. Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101/2000 e alterações).....	356
4. Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público - MCASP, 10ª edição: Parte I - Procedimentos Contábeis Orçamentários; Parte V - Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público .....	372

## Noções de Gestão de Pessoas

1. Modelos de Gestão de Pessoas - Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo .....	375
2. Gestão Estratégica de Pessoas .....	389
3. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio .....	391
4. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público .....	391
5. Gestão e avaliação de desempenho .....	392
6. Gestão de clima e cultura organizacional .....	392
7. Planejamento de Recursos Humanos .....	395
8. Comportamento organizacional .....	396
9. Gestão de conflitos .....	396
10. Gestão de processos de mudança organizacional: Conceito de mudança. Mudança e inovação organizacional.....	399
11. Diagnóstico organizacional .....	406
12. Análise dos ambientes interno e externo .....	408
13. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	411
14. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	412
15. Avaliação da Gestão Pública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Critérios de avaliação da gestão pública .....	418
16. Liderança.....	438
17. Motivação .....	438
18. Processo decisório e tipos de decisões .....	438

## DIREITO CONSTITUCIONAL: DA APLICABILIDADE E INTERPRETAÇÃO DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS; VIGÊNCIA E EFICÁCIA DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS

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

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

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

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

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

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

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

### 1) Normas de eficácia plena

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

As normas de eficácia plena possuem as seguintes características:

**a) são autoaplicáveis**, é dizer, elas independem de lei posterior regulamentadora que lhes complete o alcance e o sentido. Isso não quer dizer que não possa haver lei regulamentadora versando sobre uma norma de eficácia plena; a lei regulamentadora até pode exis-

tir, mas a norma de eficácia plena já produz todos os seus efeitos de imediato, independentemente de qualquer tipo de regulamentação;

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

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

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

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

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

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

As normas de eficácia contida possuem as seguintes características:

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

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

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

– **Uma lei**: o direito de greve, na iniciativa privada, é norma de eficácia contida prevista no art. 9º, da CF/88. Desde a promulgação da CF/88, o direito de greve já pode 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.

<sup>1</sup> <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAnRpJ4j8J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3DFaula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

– **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 DESCUMPRIMENTO DE PRECEITO FUNDAMENTAL**

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

### Controle Preventivo: Comissões de Constituição e Justiça e Veto Jurídico

#### – Momento do Controle de Constitucionalidade

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

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

#### Controle Repressivo do Poder Legislativo

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

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

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

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

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

#### – Competência do Controle Difuso

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

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

#### Repercussão Geral

##### – Efeitos da Decisão

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

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

#### Recurso Extraordinário

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

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

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

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

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

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

#### Súmula Vinculante

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

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

*Art. 103-A. O Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou por provocação, mediante decisão de dois terços dos seus membros, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, aprovar súmula que, a partir de sua publicação na imprensa oficial, terá efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como proceder à sua revisão ou cancelamento, na forma estabelecida em lei.*

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

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

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

#### Requisitos para aprovação de uma Súmula Vinculante

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

Reiteradas decisões sobre matéria constitucional;

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

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

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



**– Legitimação Ativa**

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

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

*I - o Presidente da República;*

*II - a Mesa do Senado Federal;*

*III - a Mesa da Câmara dos Deputados;*

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

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

*VI - o Procurador-Geral da República;*

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

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

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

O quadro abaixo traz dicas para memorização de tal legitimação:

<b>Podem propor a ação direta de inconstitucionalidade</b>
<b>3 autoridades</b> → Presidente da República, Governadores, PGR
<b>3 mesas</b> → Mesa do Senado Federal, Mesa da Câmara dos Deputados, Mesas das Assembleias Legislativas
<b>3 instituições</b> → Conselho Federal da OAB, partido político com representação no Congresso Nacional, confederação sindical ou entidade de classe de âmbito nacional

**– Objeto**

Por força de determinação constitucional, podem ser objeto de ADI, **leis e atos normativos federais e estaduais** (Artigo 102, I, a, da CF).

**Podem ser objeto de ADI**

Emendas constitucionais de reforma, emendas constitucionais de revisão, tratados internacionais equipados às emendas, leis ordinárias, leis complementares, leis delegadas, medidas provisórias, decretos legislativos, resoluções, tratados internacionais não equipados às emendas, decretos autônomos, regimentos internos dos tribunais, Constituições Estaduais e Lei Orgânica do Distrito Federal.

**Ação Declaratória de Constitucionalidade – ADC**

A Ação Declaratória de Constitucionalidade – ADC foi criada pela Emenda Constitucional nº 3/1993, no intuito de se outorgar a certos legitimados (Artigo 103, I a IX, da CF), o poder de requerer ao STF o **reconhecimento da constitucionalidade** de uma norma **federal**, para encerrar, definitivamente, **relevante controvérsia judicial** sobre sua validade, haja vista que a decisão do STF nessa ação produzirá eficácia *erga omnes* e efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à Administração Pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal.

**– Legitimação Ativa**

Podem propor ADC os mesmos legitimados da ADI (Artigo 103, I ao IX, da CF).

**– Objeto**

A ADC só se presta para a aferição da constitucionalidade de leis e atos normativos **federais** (Artigo 102, I, a, da CF).

Não se admite, em sede de ADC, a aferição da constitucionalidade de normas estaduais, distritais e municipais.

**Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF**

Determina a Constituição Federal que a arguição de descumprimento de preceito fundamental (ADPF) será apreciada pelo STF, na forma da lei (Artigo 102, § 1º).

A expressão “na forma da lei” demonstra tratar-se de uma norma constitucional de eficácia limitada, no caso, definidora de princípio institutivo, que foi regulamentada pela Lei nº 9.882/99.

**– Legitimação Ativa**

Poderão impetrar a ADPF os mesmos legitimados para propositura da ADI (Artigo 103, I a IX, da CF).

**– Objeto**

De acordo com o Artigo 1º, da Lei nº 9.882/99, será cabível a ADPF em três hipóteses distintas, a saber:

- para **evitar** lesão a **preceito fundamental**, resultante de ato do Poder Público (ADPF autônoma preventiva);
- para **reparar** lesão a **preceito fundamental**, resultante de ato do Poder Público (ADPF autônoma repressiva);
- diante de relevante controvérsia constitucional sobre lei ou ato normativo **federal, estadual ou municipal**, incluídos os **anteriores** à Constituição Federal de 1988 (ADPF incidental).

**Conceito de Preceito Fundamental**

Apesar de não haver um delineamento objetivo do que sejam preceitos fundamentais, tarefa que cabe à Suprema Corte, a doutrina identifica como preceitos fundamentais na Constituição:

- os princípios fundamentais do Título I (Artigos 1º ao 4º);
- os direitos e garantias fundamentais (espalhados por todo o texto constitucional);
- os princípios constitucionais sensíveis (Artigo 34, VII);
- as cláusulas pétreas (Artigo 60, § 4º);
- as limitações materiais implícitas.

**– Modalidades de ADPF**

Da leitura do Artigo 1º, da Lei nº 9.882/99, percebemos a existência de duas modalidades de ADPF:

- arguição autônoma** (com natureza de ação, que tem por fim evitar ou reparar lesão a preceito fundamental);
- arguição incidental** (que pressupõe a existência de uma ação original).

**Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão – ADO**

A Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão – ADO é medida que tem por fim tornar efetivas, certas normas constitucionais, por meio do reconhecimento da inconstitucionalidade da omissão do legislador infraconstitucional quanto ao seu dever de regulamentar dispositivos constitucionais (Artigo 103, § 2º, da CF).

Nessas circunstâncias, um dos legitimados (Artigo 103, I ao IX, da CF) poderá propor ADO perante o STF, para que reconheça a inconstitucionalidade da mora do órgão encarregado de regulamentar determinadas normas constitucionais.



# NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 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 encontra 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 político e encontram-se vinculadas à entidade política que as 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 avançadas 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 criadas 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. Explícita-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 as 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.

— **Observação 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;*

*IV – a constituição e o funcionamento dos conselhos de Administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;*

*V – os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores*

Vejamos em síntese, algumas características em comum das empresas públicas e das sociedades de economia mista:

- Devem realizar concurso público para admissão de seus empregados;
- Não estão alcançadas pela exigência de obedecer ao teto constitucional;
- Estão sujeitas ao controle efetuado pelos Tribunais de Contas, bem como ao controle do Poder Legislativo;
- Não estão sujeitas à falência;
- Devem obedecer às normas de licitação e contrato administrativo no que se refere às suas atividades-meio;

- Devem obedecer à vedação à acumulação de cargos prevista constitucionalmente;
- Não podem exigir aprovação prévia, por parte do Poder Legislativo, para nomeação ou exoneração de seus diretores.

#### Fundações e outras entidades privadas delegatárias

Identifica-se no processo de criação das fundações privadas, duas características que se encontram presentes de forma contudente, sendo elas a doação patrimonial por parte de um instituidor e a impossibilidade de terem finalidade lucrativa.

O Decreto 200/1967 e a Constituição Federal Brasileira de 1988 conceituam Fundação Pública como sendo um ente de direito predominantemente de direito privado, sendo que a Constituição Federal dá à Fundação o mesmo tratamento oferecido às Sociedades de Economia Mista e às Empresas Públicas, que permite autorização da criação, por lei e não a criação direta por lei, como no caso das autarquias.

Entretanto, a doutrina majoritária e o STF aduzem que a Fundação Pública poderá ser criada de forma direta por meio de lei específica, adquirindo, desta forma, personalidade jurídica de direito público, vindo a criar uma Autarquia Fundacional ou Fundação Autárquica.

– **Observação importante:** a autarquia é definida como serviço personificado, ao passo que uma autarquia fundacional é conceituada como sendo um patrimônio de forma personificada destinado a uma finalidade específica de interesse social.

Vejamos como o Código Civil determina:

*Art. 41 - São pessoas jurídicas de direito público interno:(...)*

*IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;*

*V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.*

No condizente à Constituição, denota-se que esta não faz distinção entre as Fundações de direito público ou de direito privado. O termo Fundação Pública é utilizado para diferenciar as fundações da iniciativa privada, sem que haja qualquer tipo de ligação com a Administração Pública.

No entanto, determinadas distinções poderão ser feitas, como por exemplo, a imunidade tributária recíproca que é destinada somente às entidades de direito público como um todo. Registra-se que o foro de ambas é na Justiça Federal.

#### — Delegação Social

##### Organizações sociais

As organizações sociais são entidades privadas que recebem o atributo de Organização Social. Várias são as entidades criadas por particulares sob a forma de associação ou fundação que desempenham atividades de interesse público sem fins lucrativos. Ao passo que algumas existem e conseguem se manter sem nenhuma ligação com o Estado, existem outras que buscam se aproximar do Estado com o fito de receber verbas públicas ou bens públicos com o objetivo de continuarem a desempenhar sua atividade social. Nos parâmetros da Lei 9.637/1998, o Poder Executivo Federal poderá constituir como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, que não sejam de fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos da lei. Ressalte-se que as entidades privadas que vierem a atuar nessas áreas poderão receber a qualificação de OSs.

Lembremos que a Lei 9.637/1998 teve como fulcro transferir os serviços que não são exclusivos do Estado para o setor privado, por intermédio da absorção de órgãos públicos, vindo a substituí-los por entidades privadas. Tal fenômeno é conhecido como publicização. Com a publicização, quando um órgão público é extinto, logo, outra entidade de direito privado o substitui no serviço anteriormente prestado. Denota-se que o vínculo com o poder público para que seja feita a qualificação da entidade como organização social é estabelecido com a celebração de contrato de gestão. Outrossim, as Organizações Sociais podem receber recursos orçamentários, utilização de bens públicos e servidores públicos.

##### Organizações da sociedade civil de interesse público

São conceituadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, nas quais os objetivos sociais e normas estatutárias devem obedecer aos requisitos determinados pelo art. 3º da Lei n. 9.790/1999. Denota-se que a qualificação é de competência do Ministério da Justiça e o seu âmbito de atuação é parecido com o da OS, entretanto, é mais amplo.

Vejamos:

*Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:*

*I – promoção da assistência social;*

*II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;*

*III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*

*IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*

*V – promoção da segurança alimentar e nutricional;*

*VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – promoção do voluntariado;*

*VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;*

*IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;*

*X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;*

*XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;*

*XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.*

A lei das Oscips apresenta um rol de entidades que não podem receber a qualificação. Vejamos:

*Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:*

*I – as sociedades comerciais;*

*II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;*

*III – as instituições religiosas ou voltadas para a disseminação de credos, cultos, práticas e visões devocionais e confessionais;*

*IV – as organizações partidárias e assemelhadas, inclusive suas fundações;*

*V – as entidades de benefício mútuo destinadas a proporcionar bens ou serviços a um círculo restrito de associados ou sócios;*

*VI – as entidades e empresas que comercializam planos de saúde e assemelhados;*

*VII – as instituições hospitalares privadas não gratuitas e suas mantenedoras;*

*VIII – as escolas privadas dedicadas ao ensino formal não gratuito e suas mantenedoras;*

*IX – as Organizações Sociais;*

*X – as cooperativas;*

Por fim, registre-se que o vínculo de união entre a entidade e o Estado é denominado termo de parceria e que para a qualificação de uma entidade como Oscip, é exigido que esta tenha sido constituída e se encontre em funcionamento regular há, pelo menos, três anos nos termos do art. 1º, com redação dada pela Lei n. 13.019/2014. O Tribunal de Contas da União tem entendido que o vínculo firmado pelo termo de parceria por órgãos ou entidades da Administração Pública com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público não é demandante de processo de licitação. De acordo com o que preceitua o art. 23 do Decreto n. 3.100/1999, deverá haver a realização de concurso de projetos pelo órgão estatal interessado em construir parceria com Oscips para que venha a obter bens e serviços para a realização de atividades, eventos, consultorias, cooperação técnica e assessoria.

#### **Entidades de utilidade pública**

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado trouxe em seu bojo, dentre várias diretrizes, a publicização dos serviços estatais não exclusivos, ou seja, a transferência destes serviços para o setor público não estatal, o denominado Terceiro Setor.

Podemos incluir entre as entidades que compõem o Terceiro Setor, aquelas que são declaradas como sendo de utilidade pública, os serviços sociais autônomos, como SESI, SESC, SENAI, por exemplo, as organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP).

É importante explicitar que o crescimento do terceiro setor está diretamente ligado à aplicação do princípio da subsidiariedade na esfera da Administração Pública. Por meio do princípio da subsidiariedade, cabe de forma primária aos indivíduos e às organizações civis o atendimento dos interesses individuais e coletivos. Assim sendo, o Estado atua apenas de forma subsidiária nas demandas que, devido à sua própria natureza e complexidade, não puderam ser atendidas de maneira primária pela sociedade. Dessa maneira, o limite de ação do Estado se encontraria na autossuficiência da sociedade.

Em relação ao Terceiro Setor, o Plano Diretor do Aparelho do Estado previa de forma explícita a publicização de serviços públicos estatais que não são exclusivos. A expressão publicização significa a transferência, do Estado para o Terceiro Setor, ou seja um setor público não estatal, da execução de serviços que não são exclusivos do Estado, vindo a estabelecer um sistema de parceria entre o Estado e a sociedade para o seu financiamento e controle, como um todo. Tal parceria foi posteriormente modernizada com as leis que instituíram as organizações sociais e as organizações da sociedade civil de interesse público.

O termo publicização também é atribuído a um segundo sentido adotado por algumas correntes doutrinárias, que corresponde à transformação de entidades públicas em entidades privadas sem fins lucrativos.

No que condizente às características das entidades que compõem o Terceiro Setor, a ilustre Maria Sylvia Zanella Di Pietro entende que todas elas possuem os mesmos traços, sendo eles:

1. Não são criadas pelo Estado, ainda que algumas delas tenham sido autorizadas por lei;

2. Em regra, desempenham atividade privada de interesse público (serviços sociais não exclusivos do Estado);

3. Recebem algum tipo de incentivo do Poder Público;

4. Muitas possuem algum vínculo com o Poder Público e, por isso, são obrigadas a prestar contas dos recursos públicos à Administração

5. Pública e ao Tribunal de Contas;

6. Possuem regime jurídico de direito privado, porém derogado parcialmente por normas de direito público;

Assim, estas entidades integram o Terceiro Setor pelo fato de não se enquadrarem inteiramente como entidades privadas e também porque não integram a Administração Pública Direta ou Indireta.

Convém mencionar que, como as entidades do Terceiro Setor são constituídas sob a forma de pessoa jurídica de direito privado, seu regime jurídico, normalmente, via regra geral, é de direito privado. Acontece que pelo fato de estas gozarem normalmente de algum incentivo do setor público, também podem lhes ser aplicáveis algumas normas de direito público. Esse é o motivo pelo qual a conceituada professora afirma que o regime jurídico aplicado às entidades que integram o Terceiro Setor é de direito privado, podendo ser modificado de maneira parcial por normas de direito público.

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

##### **Conceito**

O vocábulo “regime jurídico administrativo” se refere às inúmeras particularidades que tornam a atuação da administração pública individualizada nos momentos em que é comparada com a atuação dos particulares de forma generalizada. Possui sentido restrito, restando-se com a serventia única de designar o conjunto de normas de direito público que caracterizam o Direito Administrativo de modo geral, estabelecendo, via de regra, prerrogativas que colocam a Administração Pública em posição privilegiada no que condiz às suas relações com os particulares, bem como restrições, que tem o fulcro de evitar que ela se distancie da perseguição que não deve cessar no sentido da consecução do bem comum.

Desta forma, de maneira presumida, o Regime Jurídico Administrativo passa a atuar na busca da consecução de interesses coletivos por meio dos quais a Administração usufrui de vantagens não extensivas aos particulares de modo geral, como é o caso do poder de desapropriar um imóvel, por exemplo. Assim sendo, a Administração Pública não pode abrir mão desses fins públicos, ou seja, ao agente público não é lícito, sem a autorização da lei, transigir, negociar, renunciar, ou seja, dispor de qualquer forma de



# NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAIS MODERNAS: 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.

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

Embora com focos diferentes, observamos que a Administração Pública traz para sua forma de gestão cada vez mais conceitos utilizados na Administração Privada, visto que, mesmo em cenários diferentes os desafios e problemas organizacionais, são de certo modo, muito semelhantes em alguns aspectos.

Apesar dessa tendência, alguns aspectos ainda apresentam diferenças, conforme colocaremos no quadro comparativo abaixo para melhor visualização.

ASPECTO	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	ADMINISTRAÇÃO PRIVADA
<b>OBJETIVO</b>	Atender necessidades coletivas (sociedade)	Atender Interesses Individuais (Lucro)
<b>OBTENÇÃO DE RECURSOS</b>	Receitas derivadas de Tributos	Investimento privado e receitas advindas dos negócios praticados
<b>MECANISMO DE CONTROLE DO DESEMPENHO</b>	Controle Político através das eleições	Controle pelo Mercado, através da concorrência com outras organizações.
<b>SUBORDINAÇÃO AO ORDENAMENTO JURÍDICO</b>	Tudo o que não está juridicamente determinado está juridicamente proibido. Preponderância de normas de direito público (direito constitucional e administrativo).	Tudo o que não está juridicamente proibido está juridicamente facultado. Preponderância de normas de direito privado (contratual; direito civil e direito comercial)
<b>GARANTIA DA SOBREVIVÊNCIA</b>	Tempo de existência indeterminado: o Estado não vai à falência.	Sobrevivência depende da eficiência organizacional; competitividade acirrada no mercado
<b>PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO</b>	Decisões mais lentas, influenciadas por variáveis de ordem política. Políticas Públicas de acordo com os programas de Governo	Decisões mais rápidas, buscando a racionalidade. Políticas Empresariais voltadas para objetivos de mercado.
<b>MODO DE CRIAÇÃO, ALTERAÇÃO OU EXTINÇÃO</b>	Através da Lei	Através de instrumento contratual ou societário
<b>CONCORRÊNCIA</b>	Tendencialmente inexistente ou limita	Outras empresas ou profissionais do segmento no mercado

**GESTÃO DE RESULTADOS NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS**

A prática da administração voltada para os resultados tem como requisito uma gestão organizacional articulada acerca de vários elementos que podem ser identificados em quatro principais dimensões<sup>1</sup>:

- a) quadro estratégico responsável pela formulação da estratégia referente à meta da organização e os meios necessários para alcançá-la;
- b) delegação, habilitação e responsabilização;
- c) concentração em resultados pela eliminação de controles inúteis;
- d) implementação de um sistema de *reporting* e de comunicação.

A implementação de um quadro estratégico na administração pública requer o abandono da visão legalista. No setor público, costuma-se cumprir metas orçamentárias preocupando-se sempre com o equilíbrio de receitas e despesas. O enfoque nos resultados deve ser traduzido pela formulação de estratégias gerenciais que permitam ao órgão público identificar a meta a ser atingida, bem como o caminho apropriado para o alcance da meta traçada.

O quadro de gestão por resultados exige novos valores que possam catalisar o processo de obtenção de resultados. A delegação implica a transferência de mais responsabilidades aos gestores, enquanto a habilitação consiste em disponibilizar-lhes os meios necessários que possam facilitar o processo decisório, como a informação, a formação e a autoridade exigida.

É necessário que se estabeleçam alguns mecanismos de responsabilização para a habilitação do gestor público, apontando os seguintes:

- (a) objetivos esclarecidos para a conscientização de todos;
- (b) definição de indicadores de rendimento para avaliar os resultados;

<sup>1</sup> <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG360.pdf>



- (c) implementação de sistemas de informações viáveis;
- (d) elaboração de relatórios tempestivos de resultados.

Na busca da administração por resultados, deve-se abandonar o excesso de burocracia, eliminando-se controles desnecessários que representam limitações ou barreiras para a obtenção de resultados oriundos de decisões centralizadas. Assim, o processo de evidência e comunicação exigem o fornecimento e detalhamento de uma informação completa e útil.

Na base da administração por resultados, está o *accountability* (prestação de contas) que representa uma etapa crucial na implementação deste modelo de gestão no processo gerencial da administração pública. A adoção do modelo da administração por resultados requer uma mudança mais cultural do que estrutural.

Compromisso, responsabilidade e envolvimento constituem fatores que devem determinar o comportamento do agente público frente à máquina administrativa pública, no sentido da busca por resultados concretos. A conscientização sobre esses valores facilita o processo contínuo da perseguição de resultados no setor público.

Portanto, deduz-se que a dimensão comportamental é parte integrante da gestão por resultados e mostra-se como elemento essencial para o seu êxito. O estágio atual da sociedade moderna exige da administração pública um foco nos resultados.

Assim, é preciso que ela responda às expectativas modernas, o que obriga a passagem pela gestão por resultados. Com isso, passa-se a exigir dos gestores públicos não somente a prestarem contas, com o principal objetivo de tornar públicos os relatórios descritivos de fatos gerenciais acontecidos, mas, sobretudo, a evidenciarem um *"income of accountability"*.

Um modelo de administração centralizado nos resultados permite às organizações centrar constantemente sua atenção no alcance de resultado. Para tanto devem mensurar seu desempenho de forma regular e objetiva. Nesse modelo, destaca-se a necessidade de o gestor público apreender novos mecanismos e de adaptá-los, para melhorar a sua eficácia administrativa.

A nova abordagem da gestão pública requer que os cidadãos sejam colocados no centro das preocupações da administração, buscando meios de integrá-los aos debates e fazer com que participem nas decisões. Com essa medida, os administradores públicos podem gerir os recursos colocados à sua disposição de maneira econômica e eficaz.

#### — A administração por resultados: novo paradigma da administração pública

No estágio atual da gestão pública, o principal debate acerca da nova administração pública diz respeito à administração por resultados. Ela representa fortemente um dos elementos-chave da *New Public Management* (Nova Gestão Pública).

Esta busca por resultados se evidencia nas reformas ou modernizações de muitas administrações no mundo. Em quase todos os projetos de modernização ou de reforma de uma administração pública, é sempre conferida uma ênfase maior na gestão por resultados.

A avaliação dos resultados das políticas, dos programas e dos serviços constitui um elemento essencial da administração pública. Essa avaliação ajuda a identificar o que funciona e o que não funciona, bem como a evidenciar outros meios estratégicos de melhorar as políticas, os programas e as iniciativas.

Uma política de administração baseada em resultados favorece a geração de conhecimentos objetivos e detalhados, no sentido de auxiliar os gestores a tomar decisões mais eficientes sobre suas políticas e seus programas de governo.

A administração por resultados tem um papel importante neste cenário de reformas recentes do setor público no mundo. Esse modelo disponibiliza informações relevantes voltadas para a eficácia, a eficiência e a performance das políticas vinculadas ao setor público. Além disso, contribui para a otimização da gestão pública.

O direcionamento da administração pública na busca de resultados permite aos gestores responder às preocupações dos contribuintes quanto à utilização dos recursos públicos. Enfim, uma administração pública voltada para os resultados é essencial para um governo que prioriza os cidadãos e busca assegurar o bem-estar social.

As organizações dos setores público e privado que mensuram e avaliam os resultados de suas atividades consideram que esta informação as leva a repensar seu papel e contribui para melhorar seu rendimento. Elas podem, em consequência, recompensar os sucessos, manter as experiências anteriores e gerar a confiança da sociedade. Sua aptidão para mensurar e avaliar os resultados é indispensável à execução de programas, à prestação de serviços e à aplicação de políticas de qualidade.

No passado, e ainda com resquícios no presente, os governos enfatizavam o que gastavam, o que faziam e o que produziam. Não se pode negar que é importante ter informações exatas nessas áreas. Entretanto, isto não é suficiente para concretizar a orientação centralizada em resultados imposta por este modelo de administração.

Uma administração baseada em resultados permite aos órgãos públicos oferecer um melhor serviço aos cidadãos, identificando os pontos fortes e os pontos de estrangulamento dos programas. Com isso, é possível detectar aqueles que não dão bons resultados.

Um programa de administração moderna impede os gestores de irem além do que fazem (atividades) e do que produzem (output), orientando-os a centrar sua atenção nos resultados reais, isto é, nas consequências e nos efeitos dos seus programas.

Os requisitos para a avaliação da performance da administração baseada em resultados têm se acentuado muito nos últimos anos, tornando complexa a avaliação da performance das atividades em todos os níveis de todo o governo. Pesquisas sobre a avaliação da performance administrativa, no setor público, vêm apontando problemas na concepção e gestão desses sistemas, indicando sua eficácia como principal fator no tocante a *accountability* dos governos.

Para que se possa implantar uma administração focalizada em resultados, impõe-se redesenhar o modo de gestão dos sistemas de administração pública. Os gestores públicos precisam definir claramente os resultados que se pretende obter, implementar o programa ou serviço, mensurar e avaliar o rendimento e, caso seja necessário, fazer ajustamentos para aumentar a sua eficiência e a sua eficácia.

A administração dirigida à geração de resultados assegura um melhoramento contínuo da performance, facilita o alcance de serviços de excelência e favorece o desenvolvimento da liderança e a responsabilização pelos indivíduos e pela coletividade. A adoção de critérios para a obtenção de resultados, por parte da gestão pública gerencial, envolve questões relevantes de mensuração.

A literatura voltada à mensuração de resultados da gestão pública tem defendido a utilização de indicadores físicos ou qualitativos para indicar os benefícios que constituem os objetivos e metas das políticas avaliadas. Conclui que somente os custos são expres-

# NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO

## ORÇAMENTO NA CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988

### Orçamento

O Orçamento Público é um instrumento fundamental para que o Estado possa cumprir seu papel constitucional de prover serviços públicos essenciais e atender às necessidades da sociedade. Ele está inserido no capítulo que trata da Atividade Financeira do Estado, especificamente no Capítulo II do Título VI da Constituição Federal.

O Orçamento Público é um documento que estabelece as previsões de receitas e despesas do governo para um determinado período de tempo, geralmente um ano. Ele permite que o Estado planeje suas ações e aloque recursos de forma eficiente, garantindo a execução de políticas públicas e o atendimento das demandas da população.

Além disso, o Orçamento também é um instrumento de controle e transparência, pois permite que os cidadãos acompanhem como os recursos públicos estão sendo utilizados e exerçam o controle social sobre a gestão financeira do Estado.

Trata-se de uma peça contábil que além de prever despesas a serem realizadas pelo Estado, também o autoriza a cobrar tributos que julgar necessário à estabilização de suas finanças.

Segundo a Constituição Federal, art. 165, as leis orçamentárias serão de iniciativa do poder executivo e estabelecerão o Plano Plurianual, as Diretrizes Orçamentárias e os Orçamentos Anuais.

O Plano Plurianual tem a sua previsão no art. 165, §1º da Constituição Federal, e estabelece, de forma regionalizada, diretrizes, objetivos e metas da administração pública para as despesas de capital e outras decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

No PPA estão evidenciadas as necessidades regionais ou setoriais, os níveis de prioridade, as fontes de recursos disponíveis ou potenciais e os programas das ações de longo prazo, visam à continuidade das administrações que se sucedem, para evitar que a população seja prejudicada com a paralisação de obras e serviços iniciados pelo governante anterior.

A Lei de Diretrizes Orçamentárias, conforme o art. 165, §2º, da CF, compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, estabelecerá as diretrizes de política fiscal e respectivas metas, em consonância com trajetória sustentável da dívida pública, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021).

A Lei Orçamentária Anual, válida apenas para um exercício financeiro, compreenderá o orçamento fiscal, o orçamento de investimento e orçamento da seguridade social. Nela são

programadas ações a serem executadas a fim de viabilizar a realização do que foi planejado no Plano Plurianual e traçado na Lei de Diretrizes Orçamentárias.

Por fim, é imprescindível ressaltar que a Lei de Diretrizes Orçamentárias é iniciativa do Poder Executivo, que apresenta o projeto de lei ao Legislativo.

No Congresso Nacional os parlamentares, por meio da comissão de orçamento, analisam a proposta orçamentária e pronunciam-se a favor, no todo ou em parte, ou contra. Em seguida, a matéria retorna ao Poder Executivo para ser sancionada ou vetada.

### Finanças Públicas – Orçamento

Diante das contínuas transformações econômico-sociais que têm afetado a sociedade brasileira, é evidente que a administração pública não permaneceu inerte diante desse processo.

Ao acompanhar a evolução do desenvolvimento social, é perceptível que um dos instrumentos públicos que passou por significativas mudanças ao longo dos anos é o Orçamento Público. De uma simples peça formal, utilizada para controlar os gastos do governo, ele se transformou em um processo sistemático que abrange desde a elaboração do orçamento - com alocações destinadas a atender as necessidades coletivas - até sua execução dinâmica e o monitoramento dos objetivos e metas estabelecidos. Isso permite avaliar se a administração pública está realmente cumprindo as ações propostas para satisfazer os interesses sociais.

Compreendemos também que o processo orçamentário é fundamentado em princípios constitucionais que buscam direcionar a projeção das receitas e despesas públicas, garantindo que seja realizado de maneira legal, temporal, limitada, específica e exclusiva. Isso evita a alocação excessiva de recursos e possibilita o controle legislativo sobre os gastos públicos.

Desse modo, concluímos, portanto, que o orçamento público é um processo dinâmico que engloba todos os Entes, Órgãos e Poderes, bem como a sociedade, em sua elaboração, execução e acompanhamento. Sua principal finalidade é atender às necessidades sociais, concentrando-se em áreas prioritárias cuja carência de atendimento pode ser identificada por meio do acompanhamento e avaliação das ações propostas no plano de governo.

## CFB/1988, CAPÍTULO II DAS FINANÇAS PÚBLICAS

### SEÇÃO I NORMAS GERAIS

*Art. 163. Lei complementar disporá sobre:*

*I - finanças públicas;*

*II - dívida pública externa e interna, incluída a das autarquias, fundações e demais entidades controladas pelo Poder Público;*

*III - concessão de garantias pelas entidades públicas;*

IV - emissão e resgate de títulos da dívida pública;

V - fiscalização financeira da administração pública direta e indireta;

VI - operações de câmbio realizadas por órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

VII - compatibilização das funções das instituições oficiais de crédito da União, resguardadas as características e condições operacionais plenas das voltadas ao desenvolvimento regional.

VIII - sustentabilidade da dívida, especificando: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

a) indicadores de sua apuração; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

b) níveis de compatibilidade dos resultados fiscais com a trajetória da dívida; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

c) trajetória de convergência do montante da dívida com os limites definidos em legislação; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

d) medidas de ajuste, suspensões e vedações; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

e) planejamento de alienação de ativos com vistas à redução do montante da dívida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

Parágrafo único. A lei complementar de que trata o inciso VIII do caput deste artigo pode autorizar a aplicação das vedações previstas no art. 167-A desta Constituição. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

Art. 163-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios disponibilizarão suas informações e dados contábeis, orçamentários e fiscais, conforme periodicidade, formato e sistema estabelecidos pelo órgão central de contabilidade da União, de forma a garantir a rastreabilidade, a comparabilidade e a publicidade dos dados coletados, os quais deverão ser divulgados em meio eletrônico de amplo acesso público. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 108, de 2020)

Art. 164. A competência da União para emitir moeda será exercida exclusivamente pelo banco central.

§ 1º É vedado ao banco central conceder, direta ou indiretamente, empréstimos ao Tesouro Nacional e a qualquer órgão ou entidade que não seja instituição financeira.

§ 2º O banco central poderá comprar e vender títulos de emissão do Tesouro Nacional, com o objetivo de regular a oferta de moeda ou a taxa de juros.

§ 3º As disponibilidades de caixa da União serão depositadas no banco central; as dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios e dos órgãos ou entidades do Poder Público e das empresas por ele controladas, em instituições financeiras oficiais, ressalvados os casos previstos em lei.

Art. 164-A. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem conduzir suas políticas fiscais de forma a manter a dívida pública em níveis sustentáveis, na forma da lei complementar referida no inciso VIII do caput do art. 163 desta Constituição. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

Parágrafo único. A elaboração e a execução de planos e orçamentos devem refletir a compatibilidade dos indicadores fiscais com a sustentabilidade da dívida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

Dos dispositivos acima, destaca-se que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão disponibilizar suas informações e dados contábeis, orçamentários e fiscais de acordo com a periodicidade, formato e sistema estabelecidos pelo órgão central de contabilidade da União.

Isso garantirá a rastreabilidade, comparabilidade e publicidade dos dados coletados, os quais deverão ser divulgados em meio eletrônico de amplo acesso público.

Além disso, a competência da União para emitir moeda será exercida exclusivamente pelo banco central.

## SEÇÃO II DOS ORÇAMENTOS

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias;

III - os orçamentos anuais.

§ 1º A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal, estabelecerá as diretrizes de política fiscal e respectivas metas, em consonância com trajetória sustentável da dívida pública, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)

§ 3º O Poder Executivo publicará, até trinta dias após o encerramento de cada bimestre, relatório resumido da execução orçamentária.

§ 4º Os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual e apreciados pelo Congresso Nacional.

§ 5º A lei orçamentária anual compreenderá:

I - o orçamento fiscal referente aos Poderes da União, seus fundos, órgãos e entidades da administração direta e indireta, inclusive fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público;

II - o orçamento de investimento das empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto;

III - o orçamento da seguridade social, abrangendo todas as entidades e órgãos a ela vinculados, da administração direta ou indireta, bem como os fundos e fundações instituídos e mantidos pelo Poder Público.

§ 6º O projeto de lei orçamentária será acompanhado de demonstrativo regionalizado do efeito, sobre as receitas e despesas, decorrente de isenções, anistias, remissões, subsídios e benefícios de natureza financeira, tributária e creditícia.

§ 7º Os orçamentos previstos no § 5º, I e II, deste artigo, compatibilizados com o plano plurianual, terão entre suas funções a de reduzir desigualdades inter-regionais, segundo critério populacional.

§ 8º A lei orçamentária anual não conterá dispositivo estranho à previsão da receita e à fixação da despesa, não se incluindo na proibição a autorização para abertura de créditos suplementares e contratação de operações de crédito, ainda que por antecipação de receita, nos termos da lei.

§ 9º Cabe à lei complementar:

*I - dispor sobre o exercício financeiro, a vigência, os prazos, a elaboração e a organização do plano plurianual, da lei de diretrizes orçamentárias e da lei orçamentária anual;*

*II - estabelecer normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta bem como condições para a instituição e funcionamento de fundos.*

*III - dispor sobre critérios para a execução equitativa, além de procedimentos que serão adotados quando houver impedimentos legais e técnicos, cumprimento de restos a pagar e limitação das programações de caráter obrigatório, para a realização do disposto nos §§ 11 e 12 do art. 166. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)*

*§ 10. A administração tem o dever de executar as programações orçamentárias, adotando os meios e as medidas necessários, com o propósito de garantir a efetiva entrega de bens e serviços à sociedade. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)*

*§ 11. O disposto no § 10 deste artigo, nos termos da lei de diretrizes orçamentárias: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 102, de 2019)*

*I - subordina-se ao cumprimento de dispositivos constitucionais e legais que estabeleçam metas fiscais ou limites de despesas e não impede o cancelamento necessário à abertura de créditos adicionais;*

*II - não se aplica nos casos de impedimentos de ordem técnica devidamente justificados;*

*III - aplica-se exclusivamente às despesas primárias discricionárias.*

*§ 12. Integrará a lei de diretrizes orçamentárias, para o exercício a que se refere e, pelo menos, para os 2 (dois) exercícios subsequentes, anexo com previsão de agregados fiscais e a proporção dos recursos para investimentos que serão alocados na lei orçamentária anual para a continuidade daqueles em andamento. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 102, de 2019)*

*§ 13. O disposto no inciso III do § 9º e nos §§ 10, 11 e 12 deste artigo aplica-se exclusivamente aos orçamentos fiscal e da seguridade social da União. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 102, de 2019)*

*§ 14. A lei orçamentária anual poderá conter previsões de despesas para exercícios seguintes, com a especificação dos investimentos plurianuais e daqueles em andamento. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 102, de 2019)*

*§ 15. A União organizará e manterá registro centralizado de projetos de investimento contendo, por Estado ou Distrito Federal, pelo menos, análises de viabilidade, estimativas de custos e informações sobre a execução física e financeira. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 102, de 2019)*

*§ 16. As leis de que trata este artigo devem observar, no que couber, os resultados do monitoramento e da avaliação das políticas públicas previstos no § 16 do art. 37 desta Constituição. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 109, de 2021)*

*Art. 166. 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.*

*§ 1º Caberá a uma Comissão mista permanente de Senadores e Deputados:*

*I - examinar e emitir parecer sobre os projetos referidos neste artigo e sobre as contas apresentadas anualmente pelo Presidente da República;*

*II - examinar e emitir parecer sobre os planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nesta Constituição e exercer o acompanhamento e a fiscalização orçamentária, sem prejuízo da atuação das demais comissões do Congresso Nacional e de suas Casas, criadas de acordo com o art. 58.*

*§ 2º As emendas serão apresentadas na Comissão mista, que sobre elas emitirá parecer, e apreciadas, na forma regimental, pelo Plenário das duas Casas do Congresso Nacional.*

*§ 3º As emendas ao projeto de lei do orçamento anual ou aos projetos que o modifiquem somente podem ser aprovadas caso:*

*I - sejam compatíveis com o plano plurianual e com a lei de diretrizes orçamentárias;*

*II - indiquem os recursos necessários, admitidos apenas os provenientes de anulação de despesa, excluídas as que incidam sobre:*

*a) dotações para pessoal e seus encargos;*

*b) serviço da dívida;*

*c) transferências tributárias constitucionais para Estados, Municípios e Distrito Federal; ou*

*III - sejam relacionadas:*

*a) com a correção de erros ou omissões; ou*

*b) com os dispositivos do texto do projeto de lei.*

*§ 4º As emendas ao projeto de lei de diretrizes orçamentárias não poderão ser aprovadas quando incompatíveis com o plano plurianual.*

*§ 5º O Presidente da República poderá enviar mensagem ao Congresso Nacional para propor modificação nos projetos a que se refere este artigo enquanto não iniciada a votação, na Comissão mista, da parte cuja alteração é proposta.*

*§ 6º Os projetos de lei do plano plurianual, das diretrizes orçamentárias e do orçamento anual serão enviados pelo Presidente da República ao Congresso Nacional, nos termos da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º.*

*§ 7º Aplicam-se aos projetos mencionados neste artigo, no que não contrariar o disposto nesta seção, as demais normas relativas ao processo legislativo.*

*§ 8º Os recursos que, em decorrência de veto, emenda ou rejeição do projeto de lei orçamentária anual, ficarem sem despesas correspondentes poderão ser utilizados, conforme o caso, mediante créditos especiais ou suplementares, com prévia e específica autorização legislativa.*

*§ 9º As emendas individuais ao projeto de lei orçamentária serão aprovadas no limite de 1,2% (um inteiro e dois décimos por cento) da receita corrente líquida prevista no projeto encaminhado pelo Poder Executivo, sendo que a metade deste percentual será destinada a ações e serviços públicos de saúde. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 86, de 2015)*

*§ 10. A execução do montante destinado a ações e serviços públicos de saúde previsto no § 9º, inclusive custeio, será computada para fins do cumprimento do inciso I do § 2º do art. 198, vedada a destinação para pagamento de pessoal ou encargos sociais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 86, de 2015)*

*§ 11. É obrigatória a execução orçamentária e financeira das programações a que se refere o § 9º deste artigo, em montante correspondente a 1,2% (um inteiro e dois décimos por cento) da receita corrente líquida realizada no exercício anterior, conforme os critérios para a execução equitativa da programação definidos na lei complementar prevista no § 9º do art. 165. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 86, de 2015)*



§ 12. A garantia de execução de que trata o § 11 deste artigo aplica-se também às programações incluídas por todas as emendas de iniciativa de bancada de parlamentares de Estado ou do Distrito Federal, no montante de até 1% (um por cento) da receita corrente líquida realizada no exercício anterior. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 13. As programações orçamentárias previstas nos §§ 11 e 12 deste artigo não serão de execução obrigatória nos casos dos impedimentos de ordem técnica. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 14. Para fins de cumprimento do disposto nos §§ 11 e 12 deste artigo, os órgãos de execução deverão observar, nos termos da lei de diretrizes orçamentárias, cronograma para análise e verificação de eventuais impedimentos das programações e demais procedimentos necessários à viabilização da execução dos respectivos montantes. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

I - (revogado); (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

II - (revogado); (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

III - (revogado); (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

IV - (revogado). (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 15. (Revogado) (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 16. Quando a transferência obrigatória da União para a execução da programação prevista nos §§ 11 e 12 deste artigo for destinada a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios, independêrã da adimplência do ente federativo destinatário e não integrará a base de cálculo da receita corrente líquida para fins de aplicação dos limites de despesa de pessoal de que trata o caput do art. 169. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 17. Os restos a pagar provenientes das programações orçamentárias previstas nos §§ 11 e 12 poderão ser considerados para fins de cumprimento da execução financeira até o limite de 0,6% (seis décimos por cento) da receita corrente líquida realizada no exercício anterior, para as programações das emendas individuais, e até o limite de 0,5% (cinco décimos por cento), para as programações das emendas de iniciativa de bancada de parlamentares de Estado ou do Distrito Federal. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 18. Se for verificado que a reestimativa da receita e da despesa poderá resultar no não cumprimento da meta de resultado fiscal estabelecida na lei de diretrizes orçamentárias, os montantes previstos nos §§ 11 e 12 deste artigo poderão ser reduzidos em até a mesma proporção da limitação incidente sobre o conjunto das demais despesas discricionárias. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 19. Considera-se equitativa a execução das programações de caráter obrigatório que observe critérios objetivos e imparciais e que atenda de forma igualitária e impessoal às emendas apresentadas, independentemente da autoria. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

§ 20. As programações de que trata o § 12 deste artigo, quando versarem sobre o início de investimentos com duração de mais de 1 (um) exercício financeiro ou cuja execução já tenha sido iniciada, deverão ser objeto de emenda pela mesma bancada estadual, a cada exercício, até a conclusão da obra ou do empreendimento. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 100, de 2019)

Art. 166-A. As emendas individuais impositivas apresentadas ao projeto de lei orçamentária anual poderão alocar recursos a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios por meio de: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

I - transferência especial; ou (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

II - transferência com finalidade definida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

§ 1º Os recursos transferidos na forma do caput deste artigo não integrarão a receita do Estado, do Distrito Federal e dos Municípios para fins de repartição e para o cálculo dos limites da despesa com pessoal ativo e inativo, nos termos do § 16 do art. 166, e de endividamento do ente federado, vedada, em qualquer caso, a aplicação dos recursos a que se refere o caput deste artigo no pagamento de: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

I - despesas com pessoal e encargos sociais relativas a ativos e inativos, e com pensionistas; e (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

II - encargos referentes ao serviço da dívida. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

§ 2º Na transferência especial a que se refere o inciso I do caput deste artigo, os recursos: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

I - serão repassados diretamente ao ente federado beneficiado, independentemente de celebração de convênio ou de instrumento congênere; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

II - pertencerão ao ente federado no ato da efetiva transferência financeira; e (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

III - serão aplicadas em programações finalísticas das áreas de competência do Poder Executivo do ente federado beneficiado, observado o disposto no § 5º deste artigo. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

§ 3º O ente federado beneficiado da transferência especial a que se refere o inciso I do caput deste artigo poderá firmar contratos de cooperação técnica para fins de subsidiar o acompanhamento da execução orçamentária na aplicação dos recursos. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

§ 4º Na transferência com finalidade definida a que se refere o inciso II do caput deste artigo, os recursos serão: (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

I - vinculados à programação estabelecida na emenda parlamentar; e (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

II - aplicados nas áreas de competência constitucional da União. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

§ 5º Pelo menos 70% (setenta por cento) das transferências especiais de que trata o inciso I do caput deste artigo deverão ser aplicadas em despesas de capital, observada a restrição a que se refere o inciso II do § 1º deste artigo. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 105, de 2019)

Art. 167. São vedados:

I - o início de programas ou projetos não incluídos na lei orçamentária anual;

II - a realização de despesas ou a assunção de obrigações diretas que excedam os créditos orçamentários ou adicionais;

# NOÇÕES DE 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 compartilhada<sup>1</sup> (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):

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



**Tabela 1: Evolução das organizações**

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1903	Administração Científica	Taylor Ford	<p><i>"Homo economicus"</i>: o homem só trabalha se supervisionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa é variável dependente da organização;</li> <li>• Tempos e métodos;</li> <li>• Prêmios e incentivos econômicos;</li> <li>• Conflitos são inadmissíveis; e</li> <li>• Rígida escala hierárquica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefa/operação;</li> <li>• Racionalização do trabalho;</li> <li>• Tarefas eficientes e produtivas;</li> <li>• Produtividade;</li> <li>• Padronização.</li> </ul>	<p>Modelo Clássico Burocrático:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comando e controle;</li> <li>• Assegurar a disciplina e o respeito às normas;</li> <li>• Confirmar o poder da hierarquia e da organização;</li> <li>• Integrar de modo passivo;</li> <li>• Negar a mudança;</li> <li>• Pessoa como "operário"; e</li> <li>• Gestor como "supervisor".</li> </ul>
1920	Relações Humanas	Elton Mayo	<p><i>"Homo social"</i>: importância do fator humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pessoa deve ser o objeto da atenção;</li> <li>• Bom ambiente e boas relações; e</li> <li>• Motivação = produtividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo;</li> <li>• Função;</li> <li>• Relações;</li> <li>• Vestir a camisa; e</li> <li>• Clima organizacional.</li> </ul>	<p>Modelo Motivacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfazer e motivar;</li> <li>• Assegurar boas relações com o pessoal;</li> <li>• Melhorar o clima, sem alterar as normas;</li> <li>• Integrar de modo passivo, mas paternalístico;</li> <li>• Mudança como ajustamento;</li> <li>• Satisfação no trabalho e fora dele;</li> <li>• Benefícios e assistências diversas;</li> <li>• Carreira;</li> <li>• Pessoa como "funcionário"; e</li> <li>• Gestor como "motivador".</li> </ul>
1940	Burocrático	Max Weber	<p><i>"Homem Administrativo"</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia da máxima eficiência;</li> <li>• Adequação dos meios aos fins; e</li> <li>• Estrutura para tomada de decisões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização;</li> <li>• Processo burocrático;</li> <li>• Normas e regulamentos;</li> <li>• Manuais de rotinas e procedimentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão Burocrática;</li> <li>• Divisão do trabalho em cargos;</li> <li>• Seleção pela competência técnica; e</li> <li>• Gestor como "burocrático".</li> </ul>

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1950	Sistêmico	Ludwing von Bertalanffy	<p><i>"Homem Funcional"</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação dos diversos papéis do homem; e</li> <li>• Organização é sistema sócio-técnico, interdependente e aberto.</li> </ul>	<p>Organização como sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdependência interna; e</li> <li>• Interação com o ambiente externo.</li> </ul>	<p>Modelo sistêmico/contingencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com as estratégias;</li> <li>• Melhorar coerência do sistema;</li> <li>• Responsabilizar os vários atores da organização;</li> <li>• Gestão construtiva do conflito; e</li> <li>• Mudança planejada.</li> </ul>
1950	Administração Contingencial	Chandler Burns e Stalker	<p>Organização dependente do ambiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão das contingências;</li> <li>• Realidade situacional: não existe melhor maneira de se administrar;</li> <li>• Adaptação: combinação de modelos de administração; e</li> <li>• Especificidades do momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação / incerteza;</li> <li>• Combinação de soluções; e</li> <li>• Adaptação situacional.</li> </ul>	<p>Modelo sistêmico/contingencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover desenvolvimento organizacional (estruturas e pessoas, etc) em coerência com o ambiente;</li> <li>• Conviver com ambigüidade; e</li> <li>• Flexibilidade.</li> </ul>
1954	Administração por Objetivos (APO)	Drucker Humble	<p>Atividades finalísticas, e não meio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmatismo;</li> <li>• Hierarquia de objetivos;</li> <li>• Cumprimento das metas;</li> <li>• Avaliação contínua; e</li> <li>• Gestão por resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fins e objetivos da organização; e</li> <li>• Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento estratégico;</li> <li>• Conscientização dos gerentes;</li> <li>• Mensuração dos resultados; e</li> <li>• Motivação por responsabilidade.</li> </ul>

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
1986	Competitivo ou Empreendedor	Pinchot III Ducan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividade;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Risco;</li> <li>• Criatividade; e</li> <li>• Resultados de inovação compartilhados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa e risco;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Criatividade;</li> <li>• Realização; e</li> <li>• Resultados para o negócio.</li> </ul>	<p>Modelo competitivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência / conhecimento;</li> <li>• Orientar desenvolvimento;</li> <li>• Carreiras por competências;</li> <li>• Empowerment;</li> <li>• Liberdade no mercado de trabalho;</li> <li>• Remuneração variável;</li> <li>• Estímulos aos empreendedores internos;</li> <li>• PDP – planos de desenvolvimento pessoais fomentar a manifestação, iniciativa e a realização;</li> <li>• Pessoa como “parceiro”; e</li> <li>• Gestor como “empreendedor”.</li> </ul>
1992 a 1996	Virtual	Davidow Malone	<p>Produtos e serviços disponíveis em tempo real:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipar desejos;</li> <li>• Conexão;</li> <li>• Parceria;</li> <li>• Personalização;</li> <li>• Modularidade; e</li> <li>• Virtualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento on-line e personalizado;</li> <li>• Produtos virtuais;</li> <li>• Através de redes de comunicação; e</li> <li>• Satisfação instantânea e personalizada do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir e reter funcionários altamente qualificados;</li> <li>• Dificuldade no controle das atividades; e</li> <li>• Lidar com restrições de legislação.</li> </ul>
1998	Do Conhecimento	Stewart	<p>Gestão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital intelectual é o ativo mais valioso; e</li> <li>• Intangibilidade.</li> </ul>	<p>Capital intelectual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano;</li> <li>• Capital estrutural; e</li> <li>• Capital do cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências organizacionais;</li> <li>• Aprendizagem organizacional;</li> <li>• Gestão de conhecimento; e</li> <li>• Competências essenciais.</li> </ul>

Data	Modelo	Mentor	Conceito Central	Foco / Ênfase	Papel da função de pessoal
2005	Redes de Valor	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação conjunta, integrada e virtual de organizações que se complementam;</li> <li>• Solução integrada e completa ao cliente;</li> <li>• Benefício excepcional com qualidade e prazos satisfatórios; e</li> <li>• Integra digitalmente a cadeia produtiva de parceiros e colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluções integradas;</li> <li>• alinhada com o cliente; e</li> <li>• operação conjunta, integrada, ágil e digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipes integradas digitalmente; e</li> <li>• Estrutura em rede.</li> </ul>

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 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 concentração 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 Ludwig 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-su-