

TRT

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 6ª REGIÃO
— PERNAMBUCO

Analista Judiciário –
Área Administrativa

EDITAL Nº 1/2024

CÓD: SL-020NV-24
7908433265849

Língua Portuguesa

1. Redação oficial	11
2. Ortografia	19
3. Acentuação	20
4. Emprego do sinal indicativo de crase	21
5. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	22
6. Relação do texto com seu contexto histórico	23
7. Denotação e conotação. Sinonímia e antonímia	24
8. Discurso direto, discurso indireto e discurso indireto livre	25
9. Intertextualidade.	27
10. Figuras de linguagem	28
11. Morfossintaxe. Coordenação e subordinação. Organização e reorganização de orações e períodos.....	31
12. Elementos estruturais e processos de formação de palavras	33
13. Pontuação	36
14. Pronomes.....	38
15. Concordância nominal e concordância verbal	41
16. Flexão nominal e flexão verbal. Vozes do verbo. Correlação de tempos e modos verbais.....	42
17. Regência nominal e regência verbal	47
18. Conectivos.....	50
19. Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas	51
20. Equivalência e transformação de estruturas)	51

Matemática e raciocínio lógico

1. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas. Formação de conceitos, discriminação de elementos	65
2. Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal	75
3. Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação). Frações e operações com frações	93
4. Expressões numéricas.....	99
5. Múltiplos e divisores de números naturais; problemas	100
6. Números e grandezas proporcionais: razões e proporções	104
7. Divisão em partes proporcionais	105
8. Regra de três e problemas envolvendo regra de três simples	108
9. Porcentagem, cálculos de porcentagem, acréscimos e descontos	109
10. Noções de probabilidade: espaço amostral; eventos, união, intersecção e complementar de eventos, probabilidade condicional e independência	111
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.....	113

Noções de Sustentabilidade

1. Resolução cnj nº 550/2024 (altera a resolução cnj nº 400/2021, que dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do poder judiciário)	127
2. Código de ética do tribunal regional do trabalho da 6ª região (resolução administrativa nº 35/2023)	146
3. Regimento interno do trt da 6ª região (resolução administrativa nº 22/2021)	150
4. Política de prevenção e enfrentamento da violência, do assédio e de todas as formas de discriminação no âmbito do tribunal regional do trabalho da 6ª região (resolução administrativa trt6-gp nº 29/2023, alterada pela resolução administrativa trt6 nº 2/2024).....	186

Noções de Direitos Humanos

1. Direitos humanos: evolução histórica dos direitos humanos	193
2. Os fundamentos filosóficos dos direitos humanos: fontes, classificação, princípios, características e gerações de direitos humanos	193
3. Interpretação dos tratados de direitos humanos	194
4. Colisão entre direitos humanos: teorias para resolução.....	195
5. Tratados internacionais de direitos humanos em face da constituição da república federativa do brasil de 1988	197
6. Controle de convencionalidade	198
7. Declaração universal dos direitos humanos	201
8. Pacto internacional dos direitos civis e políticos (pidcp) e protocolos facultativos	203
9. Pacto internacional dos direitos econômicos, sociais e culturais (pidesc) e protocolos facultativos.....	206
10. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial.....	211
11. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher e protocolo facultativo	217
12. Convenção sobre os direitos da criança e seus protocolos facultativos	220
13. Convenção sobre os direitos da pessoa com deficiência e seu protocolo facultativo	229
14. Convenção relativa à proteção do patrimônio mundial, cultural e natural - “declaração de estocolmo”	243
15. Convenção sobre a diversidade biológica.....	250
16. Declaração das nações unidas sobre os direitos dos povos indígenas.....	261
17. Sistema regional interamericano de proteção aos direitos humanos.....	267
18. Declaração americana dos direitos e deveres do homem	267
19. Convenção americana sobre direitos humanos	269
20. Protocolo adicional à convenção americana sobre direitos humanos em matéria de direitos econômicos, sociais e culturais - “protocolo de san salvador”	281
21. Comissão interamericana de direitos humanos e corte interamericana de direitos humanos: composição, funcionamento, atribuições e histórico de decisões.....	285
22. Mecanismos de proteção aos direitos humanos na ordem jurídica nacional e internacional.....	287
23. Direitos humanos em espécie e grupos vulneráveis.....	288
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.....	288
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.....	302

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.....	304
--	-----

Noções de informática

1. Noções de sistema operacional: windows 10 e 11. Conceitos de organização e de gerenciamento de informações: arquivos, pastas e programas.....	313
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)	339
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	351
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.....	356

Noções de Direito Constitucional

1. Da aplicabilidade e interpretação das normas constitucionais; vigência e eficácia das normas constitucionais	367
2. Controle de constitucionalidade: sistemas difuso e concentrado; ação direta de inconstitucionalidade; ação declaratória de constitucionalidade e arguição de descumprimento de preceito fundamental	374
3. Princípios fundamentais	378
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	379
5. Da organização do estado: da organização político administrativa: da união; das competências da união, dos estados e dos municípios.....	390
6. Da administração pública: disposições gerais; dos servidores públicos	397
7. Da organização dos poderes. Do poder executivo: do presidente e do vice-presidente da república; das atribuições e responsabilidades do presidente da república	403
8. Do poder legislativo: do processo legislativo; da fiscalização contábil, financeira e orçamentária	407
9. 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; das funções essenciais à justiça: do ministério público; da advocacia pública; da advocacia e da defensoria pública	417

Noções de Direito Administrativo

1. Administração pública; regime jurídico administrativo; princípios constitucionais e legais da administração pública; princípios administrativos implícitos.....	447
2. Lei de introdução às normas do direito brasileiro e sua aplicação na administração pública; 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	458
3. Poder hierárquico, poder disciplinar, poder regulamentar, poder de polícia; poderes e deveres dos administradores públicos.....	472
4. 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.....	481
5. Processo administrativo; lei nº 9.784/1999 E alterações.....	499
6. 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	509
7. Lei de improbidade administrativa (lei nº 8.429/1992 Com redação dada pela lei nº 14.230/2021).....	517
8. Licitações e Contratos administrativos. Lei nº 14.133/2021 e alterações; 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	534
9. Contrato administrativo; conceito, principais características e espécies; formalização, execução e inexecução; duração, prorrogação, renovação e extinção; revisão e rescisão; reajustamento; convênios.....	594
10. Parcerias entre a administração pública e o terceiro setor; lei nº 13.019/2014 E alterações	611
11. Serviço público; conceito; classificação; princípios; formas de delegação de serviço público; regime jurídico da concessão e da permissão de serviço público; lei nº 8.987/1995 E alterações; direitos dos usuários de serviço público; extinção, reversão dos bens.....	634
12. Parcerias público-privadas; lei nº 11.079/2004 E alterações	663
13. Agentes públicos: classificação. Cargo, emprego e função pública; provimento e investidura; exercício e afastamentos; direito de greve; lei nº 8.112/1990 E alterações; regime constitucional dos servidores públicos na constituição federal; regime de emprego público e disposições da consolidação das leis do trabalho (clt) aplicáveis; responsabilidade civil, administrativa e penal dos agentes públicos; regime e processo administrativo disciplinar	675
14. Lei de acesso à informação; lei nº 12.527/2011 E alterações.....	700
15. Lei geral de proteção de dados pessoais (lei nº 13.709/2018 E alterações).....	708

Noções de Administração Pública

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	729
2. Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	731
3. Gestão de resultados na produção de serviços públicos	732
4. Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	734
5. Gestão e avaliação de desempenho	736
6. Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação	737
7. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional	740
8. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.....	742
9. Gestão por processos.....	744
10. Gestão por projetos	746

11. Gestão de contratos.....	748
12. Gestão da qualidade: excelência nos serviços públicos.....	749
13. Motivação.....	752
14. Liderança.....	752
15. Tipos de decisão.....	754
16. Processo decisório.....	755

Noções de Orçamento Público

1. Orçamento na constituição federal de 1988.....	761
2. Lei nº 4.320/1964 E alterações.....	768
3. Lei de responsabilidade fiscal (lei complementar nº 101/2000 e alterações).....	778
4. Manual de contabilidade aplicada ao setor público - mcasp, 10ª edição: parte i - procedimentos contábeis orçamentários; parte v - demonstrações contábeis aplicadas ao setor público.....	794

Noções de Gestão de Pessoas

1. Modelos de gestão de pessoas - evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fatores condicionantes de cada modelo.....	799
2. Gestão estratégica de pessoas.....	800
3. Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	802
4. Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.....	803
5. Gestão e avaliação de desempenho.....	804
6. Gestão de clima e cultura organizacional.....	805
7. Planejamento de recursos humanos.....	809
8. Comportamento organizacional.....	810
9. Gestão de conflitos.....	811
10. Gestão de processos de mudança organizacional: conceito de mudança.....	813
11. Mudança e inovação organizacional.....	817
12. Diagnóstico organizacional.....	820
13. Análise dos ambientes interno e externo.....	822
14. Negócio, missão, visão de futuro, valores.....	824
15. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	825
16. Avaliação da gestão pública - programa nacional de gestão pública e desburocratização.....	827
17. Critérios de avaliação da gestão pública.....	828
18. Liderança.....	830
19. Motivação.....	830
20. Processo decisório e tipos de decisões.....	830

LÍNGUA PORTUGUESA

REDAÇÃO OFICIAL

O que é Redação Oficial¹

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 tratadas 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 daquela 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 ofi-

1 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/manual/manual.htm

cial 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.

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 idiosincrasias 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 civildade 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 una, 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 dirige 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 re-*

verência, *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 *ocê*. 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 gramatical (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 trata-

mento *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

ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS; DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECE 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 um conjunto de palavras ou símbolos que expressa um pensamento ou uma ideia completa, transmitindo um juízo sobre algo. Uma proposição afirma fatos ou ideias que podemos classificar como verdadeiros ou falsos. Esse é o ponto central do estudo lógico, onde analisamos e manipulamos proposições para extrair conclusões.

Valores Lógicos

Os valores lógicos possíveis para uma proposição são:

- **Verdadeiro (V)**, caso a proposição seja verdadeira.
- **Falso (F)**, caso a proposição seja falsa.

Os valores lógicos seguem dois axiomas fundamentais:

- **Princípio da Não Contradição:** uma proposição não pode ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo.
- **Princípio do Terceiro Excluído:** toda proposição é ou verdadeira ou falsa, não existindo um terceiro caso possível.

Ou seja: “Toda proposição tem um, e somente um, dos valores lógicos: V ou F.”

Classificação das Proposições

Para entender melhor as proposições, é útil classificá-las em dois tipos principais:

• Sentenças Abertas

São sentenças para as quais não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso, pois elas não exprimem um fato completo ou específico. São exemplos de sentenças abertas:

- Frases interrogativas: “Quando será a prova?”
- Frases exclamativas: “Que maravilhoso!”
- Frases imperativas: “Desligue a televisão.”
- Frases sem sentido lógico: “Esta frase é falsa.”

• Sentenças Fechadas

Quando a proposição admite um único valor lógico, verdadeira ou falso, ela é chamada de sentença fechada. Exemplos:

- Sentença fechada e verdadeira: “ $2 + 2 = 4$ ”
- Sentença fechada e falsa: “O Brasil é uma ilha”

Proposições Simples e Compostas

As proposições podem ainda ser classificadas em simples e compostas, dependendo da estrutura e do número de ideias que expressam:

• Proposições Simples (ou Atômicas)

São proposições que não contêm outras proposições como parte integrante de si mesmas. São representadas por letras minúsculas, como p , q , r , etc.

Exemplos:

- p : “João é engenheiro.”
- q : “Maria é professora.”

• Proposições Compostas (ou Moleculares)

Formadas pela combinação de duas ou mais proposições simples. São representadas por letras maiúsculas, como P , Q , R , etc., e usam conectivos lógicos para relacionar as proposições simples.

Exemplo:

- P : “João é engenheiro e Maria é professora.”

Classificação de Frases

Ao classificarmos frases pela possibilidade de atribuir-lhes um valor lógico (verdadeiro ou falso), conseguimos distinguir entre aquelas que podem ser usadas em raciocínios lógicos e as que não podem. Vamos ver alguns exemplos e suas classificações.

“O céu é azul.” – Proposição lógica (podemos dizer se é verdadeiro ou falso).

“Quantos anos você tem?” – Sentença aberta (é uma pergunta, sem valor lógico).

“João é alto.” – Proposição lógica (podemos afirmar ou negar).

“Seja bem-vindo!” – Não é proposição lógica (é uma saudação, sem valor lógico).

“ $2 + 2 = 4$.” – Sentença fechada (podemos atribuir valor lógico, é uma afirmação objetiva).

- “Ele é muito bom.” – Sentença aberta (não se sabe quem é “ele” e o que significa “bom”).
- “Choveu ontem.” – Proposição lógica (podemos dizer se é verdadeiro ou falso).
- “Esta frase é falsa.” – Não é proposição lógica (é um paradoxo, sem valor lógico).
- “Abra a janela, por favor.” – Não é proposição lógica (é uma instrução, sem valor lógico).
- “O número x é maior que 10.” – Sentença aberta (não se sabe o valor de x)

Agora veremos um exemplo retirado de uma prova:

1. (CESPE/UNB) Na lista de frases apresentadas a seguir:

- “A frase dentro destas aspas é uma mentira.”
- A expressão $x + y$ é positiva.
- O valor de $\sqrt{4 + 3} = 7$.
- Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.
- O que é isto?

Há exatamente:

- (A) uma proposição;
- (B) duas proposições;
- (C) três proposições;
- (D) quatro proposições;
- (E) todas são proposições.

Resolução:

Analisemos cada alternativa:

- (A) A frase é um paradoxo, então não podemos dizer se é verdadeira ou falsa. Não é uma proposição lógica.
- (B) Não sabemos os valores de x e y , então não podemos dizer se é verdadeira ou falsa. É uma sentença aberta e não é uma proposição lógica.
- (C) Podemos verificar se é verdadeira ou falsa. É uma proposição lógica.
- (D) Podemos verificar se é verdadeira ou falsa, independente do número exato. É uma proposição lógica.
- (E) É uma pergunta, então não podemos dizer se é verdadeira ou falsa. Não é uma proposição lógica.

Resposta: B.

Conectivos Lógicos

Para formar proposições compostas a partir de proposições simples, utilizamos conectivos lógicos. Esses conectivos estabelecem relações entre as proposições, criando novas sentenças com significados mais complexos. São eles:

Operação	Conectivo	Estrutura Lógica	Exemplos		
			p	q	Resultado
Negação	\sim ou $-$	Não p	"Hoje é domingo"	-	$\sim p$: "Hoje não é domingo"
Conjunção	\wedge	p e q	"Estudei"	"Passei na prova"	$p \wedge q$: "Estudei e passei na prova"
Disjunção Inclusiva	\vee	p ou q	"Vou ao cinema"	"Vou ao teatro"	$p \vee q$: "Vou ao cinema ou vou ao teatro"
Disjunção Exclusiva	\oplus	Ou p ou q	"Ganhei na loteria"	"Recebi uma herança"	$p \oplus q$: "Ou ganhei na loteria ou recebi uma herança"
Condicional	\rightarrow	Se p então q	"Está chovendo"	"Levarei o guarda-chuva"	$p \rightarrow q$: "Se está chovendo, então levarei o guarda-chuva"
Bicondicional	\leftrightarrow	p se e somente se q	"O número é par"	"O número é divisível por 2"	$p \leftrightarrow q$: "O número é par se e somente se é divisível por 2"

Exemplo:

2. (VUNESP) Os conectivos ou operadores lógicos são palavras (da linguagem comum) ou símbolos (da linguagem formal) utilizados para conectar proposições de acordo com regras formais preestabelecidas. Assinale a alternativa que apresenta exemplos de conjunção, negação e implicação, respectivamente.

- (A) $\sim p$, $p \vee q$, $p \wedge q$
- (B) $p \wedge q$, $\sim p$, $p \rightarrow q$
- (C) $p \rightarrow q$, $p \vee q$, $\sim p$
- (D) $p \vee p$, $p \rightarrow q$, $\sim q$

(E) $p \vee q, \neg q, p \vee q$

Resolução:

Precisamos identificar cada conectivo solicitado na ordem correta. A conjunção é o conectivo \wedge , como em $p \wedge q$. A negação é representada pelo símbolo \neg , como em $\neg p$. A implicação é representada pelo símbolo \rightarrow , como em $p \rightarrow q$.

Resposta: B.

Tabela Verdade

A tabela verdade é uma ferramenta para analisar o valor lógico de proposições compostas. O número de linhas em uma tabela depende da quantidade de proposições simples (n):

$$\text{Número de Linhas} = 2^n$$

Vamos agora ver as tabelas verdade para cada conectivo lógico:

p	q	$\sim p$	$p \wedge q$	$p \vee q$	$p \oplus q$	$p \rightarrow q$	$p \leftrightarrow q$
V	V	F	V	V	F	V	V
V	F	F	F	V	V	F	F
F	V	V	F	V	V	V	F
F	F	V	F	F	F	V	V

Exemplo:

3. (CESPE/UNB) Se “A”, “B”, “C” e “D” forem proposições simples e distintas, então o número de linhas da tabela-verdade da proposição $(A \rightarrow B) \leftrightarrow (C \rightarrow D)$ será igual a:

- (A) 2;
- (B) 4;
- (C) 8;
- (D) 16;
- (E) 32.

Resolução:

Temos 4 proposições simples (A, B, C e D), então aplicamos na fórmula 2^n , onde n é o número de proposições. Assim, $2^4 = 16$ linhas.

Resposta D.

Tautologia, Contradição e Contingência

As proposições compostas podem ser classificadas de acordo com o seu valor lógico final, considerando todas as possíveis combinações de valores lógicos das proposições simples que as compõem. Essa classificação é fundamental para entender a validade de argumentos lógicos:

- **Tautologia**

Uma tautologia é uma proposição composta cujo valor lógico final é sempre verdadeiro, independentemente dos valores das proposições simples que a compõem. Em outras palavras, não importa se as proposições simples são verdadeiras ou falsas; a proposição composta será sempre verdadeira. Tautologias ajudam a validar raciocínios. Se uma proposição complexa é tautológica, então o argumento que a utiliza é logicamente consistente e sempre válido.

Exemplo: A proposição “*p ou não-p*” (ou $p \vee \sim p$) é uma tautologia porque, seja qual for o valor de p (verdadeiro ou falso), a proposição composta sempre terá um resultado verdadeiro. Isso reflete o *Princípio do Terceiro Excluído*, onde algo deve ser verdadeiro ou falso, sem meio-termo.

- **Contradição**

Uma contradição é uma proposição composta que tem seu valor lógico final sempre falso, independentemente dos valores lógicos das proposições que a compõem. Assim, qualquer que seja o valor das proposições simples, o resultado será falso. Identificar contradições em um argumento é essencial para determinar inconsistências lógicas. Quando uma proposição leva a uma contradição, isso significa que o argumento em questão não pode ser verdadeiro.

Exemplo: A proposição “*p e não-p*” (ou $p \wedge \sim p$) é uma contradição, pois uma proposição não pode ser verdadeira e falsa ao mesmo tempo. Esse exemplo reflete o *Princípio da Não Contradição*, que diz que uma proposição não pode ser simultaneamente verdadeira e falsa.

- **Contingência**

Uma contingência é uma proposição composta cujo valor lógico final pode ser tanto verdadeiro quanto falso, dependendo dos valores das proposições simples que a compõem. Diferentemente das tautologias e contradições, que são invariavelmente verdadeiras ou falsas, as contingências refletem casos em que o valor lógico não é absoluto e depende das circunstâncias. Identificar contradições em um argumento é essencial para determinar inconsistências lógicas. Quando uma proposição leva a uma contradição, isso significa que o argumento em questão não pode ser verdadeiro.

Exemplo: A proposição “*se p então q*” (ou $p \rightarrow q$) é uma contingência, pois pode ser verdadeira ou falsa dependendo dos valores de p e q. Caso p seja verdadeiro e q seja falso, a proposição composta será falsa. Em qualquer outra combinação, a proposição será verdadeira.

Exemplo:

4. (CESPE) Um estudante de direito, com o objetivo de sistematizar o seu estudo, criou sua própria legenda, na qual identificava, por letras, algumas afirmações relevantes quanto à disciplina estudada e as vinculava por meio de sentenças (proposições). No seu vocabulário particular constava, por exemplo:

P: Cometeu o crime A.

Q: Cometeu o crime B.

R: Será punido, obrigatoriamente, com a pena de reclusão no regime fechado.

S: Poderá optar pelo pagamento de fiança.

Ao revisar seus escritos, o estudante, apesar de não recordar qual era o crime B, lembrou que ele era inafiançável. Tendo como referência essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

A sentença $(P \rightarrow Q) \leftrightarrow ((\sim Q) \rightarrow (\sim P))$ será sempre verdadeira, independentemente das valorizações de P e Q como verdadeiras ou falsas.

() CERTO

() ERRADO

Resolução:

Considerando P e Q como V.

$$(V \rightarrow V) \leftrightarrow ((F) \rightarrow (F))$$

$$(V) \leftrightarrow (V) = V$$

Considerando P e Q como F

$$(F \rightarrow F) \leftrightarrow ((V) \rightarrow (V))$$

$$(V) \leftrightarrow (V) = V$$

Então concluímos que a afirmação é verdadeira.

Resposta: Certo.

IMPLICAÇÃO LÓGICA

A proposição P(p,q,r,...) implica logicamente a proposição Q(p,q,r,...) quando Q é verdadeira todas as vezes que P é verdadeira. Representamos a implicação com o símbolo "⇒", simbolicamente temos:

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

ATENÇÃO: Os símbolos "→" e "⇒" são completamente distintos. O primeiro ("→") representa a condicional, que é um conectivo. O segundo ("⇒") representa a relação de implicação lógica que pode ou não existir entre duas proposições.

Exemplo:

P	q	p ∧ q	p ∨ q	p ↔ 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 ∨ ~p
V	V
F	V

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

- Somente uma contradição implica uma contradição:

p	~p	p ∧ ~p	p ∨ ~p → p ∧ ~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:**

$$- P(p,q,r,...) \Rightarrow P(p,q,r,...)$$

- Uma proposição complexa implica ela mesma.

• **Transitiva:**

- Se P(p,q,r,...) ⇒ Q(p,q,r,...) e

$$Q(p,q,r,...) \Rightarrow R(p,q,r,...), \text{ então}$$

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

- Se P ⇒ Q e Q ⇒ R, então P ⇒ 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:

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

- Simplificação:

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

P	q	p ∧ q	p ∨ q	p ↔ q
V	V	V	V	V
V	F	F	V	F
F	V	F	V	F
F	F	F	F	V

• **Silogismo Disjuntivo**

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

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

(p ∨ q), ~p	(p ∨ q), ~q
q	p

P	q	p ∨ q	~p	(p ∨ q) ∨ ~p
V	V	V	F	F
V	F	V	F	F
F	V	V	V	V
F	F	F	V	F

• **Modus Ponens**

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

(p → q), p
q

P	q	p → q	(p → q) ∧ p
V	V	V	V
V	F	F	F
F	V	V	F
F	F	V	F

• **Modus Tollens**

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

(p → q), ~q
~p

P	q	p → q	~q	(p → q) ∧ ~q	~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

NOÇÕES DE SUSTENTABILIDADE

RESOLUÇÃO CNJ Nº 550/2024 (ALTERA A RESOLUÇÃO CNJ Nº 400/2021, QUE DISPÕE SOBRE A POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE NO ÂMBITO DO PODER JUDICIÁRIO)

RESOLUÇÃO Nº 550 DE 03/04/2024

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ), no uso de suas atribuições legais e regimentais,

CONSIDERANDO a deliberação do Plenário do CNJ no Ato Normativo nº 0000926-68.2024.2.00.0000, na 4ª Sessão Virtual de 2024, realizada em 26 de março de 2024;

RESOLVE:

Art. 1º A Resolução CNJ nº 400/2021 passa a vigorar com as seguintes alterações:

Art. 2º-A A atuação estratégica dos órgãos do Poder Judiciário nas ações judiciais ambientais deve primar pela proteção dos direitos intergeracionais ao meio ambiente, observadas as diretrizes estabelecidas na Resolução CNJ nº 433/2021.

Art. 2º-B Nos temas da diversidade, inclusão social e equidade, os órgãos do Poder Judiciário observarão os normativos específicos do CNJ que tratam das temáticas.

Art. 6º Na composição dos indicadores de desempenho do PLS, cada órgão, em observância ao seu plano estratégico e a sua realidade institucional, selecionará os indicadores do Anexo, observados os temas mínimos estabelecidos nesta Resolução.

Parágrafo único. Os indicadores de desempenho instituídos servirão para avaliação do desenvolvimento ambiental, econômico, social e cultural do órgão.

Art. 7º

II – pela série histórica de gastos e consumos relativos aos indicadores de desempenho do PLS do órgão;

V – pela designação das unidades gestoras responsáveis pelo levantamento de dados, formulação e monitoramento de metas.

Art. 9º Para cada tema citado no inciso I do art. 7º, devem ser criadas ações para compor o plano de ações do PLS do órgão

com, no mínimo, os seguintes tópicos:

III – unidades e áreas envolvidas na implementação e monitoramento de cada ação;

§ 3º O plano de ações do PLS do órgão deve ser publicado no respectivo sítio eletrônico.

§ 4º O CNJ disponibilizará modelo de plano de ações em seu sítio eletrônico.

Art. 10. Os órgãos do Poder Judiciário monitorarão os resultados dos indicadores de desempenho do PLS e de suas respectivas metas, bem como das ações previstas no plano de ações na periodicidade que for conveniente.

Art. 10-A. Os órgãos do Poder Judiciário deverão elaborar Relatório de Desempenho dos seus respectivos PLS.

§ 1º O relatório de desempenho do PLS deve apresentar a consolidação dos resultados alcançados no ano e conter a análise do desempenho dos indicadores do PLS e de suas respectivas metas e das ações do plano de ações.

§ 2º O relatório deve compreender, ainda, a evolução anual dos resultados dos indicadores ao longo do ciclo de execução do respectivo PLS.

§ 3º O relatório de desempenho do PLS do órgão deverá ser publicado no sítio eletrônico do respectivo órgão do Poder Judiciário e encaminhado ao CNJ, por meio do PLS-Jud, até o dia 28 de fevereiro do ano posterior ao que se refere.

Art. 10-B. Os resultados apurados relativos aos indicadores de desempenho do PLS e às ações do plano de ações devem ser avaliados pela Comissão Gestora do PLS, pelo menos uma vez ao ano.

Art. 16.

IV – elaborar relatório de desempenho anual do PLS, conforme art.10-A;

V – subsidiar a administração com informações que auxiliem a tomada de decisão sob o aspecto ambiental, econômico, social e cultural;

VII –

j) a mitigação de emissões de gases de efeito estufa no âmbito do órgão do Poder Judiciário.

§ 5º A promoção da equidade e diversidade deve se dar por políticas afirmativas não discriminatórias, de forma a assegurar aos quadros de pessoal e auxiliar, às partes e aos usuários do Poder Judiciário, o pleno respeito à identidade e expressão de gênero, religião, estado civil, idade, origem social, opinião política, ascendência social, etnia, e outras condições pessoais, promovendo uma cultura organizacional mais inclusiva.

Art. 19.

II – avaliar e aprovar os relatórios de desempenho do PLS, elaborados pela unidade de sustentabilidade, conforme art.10-A;

IV – sugerir tarefas e iniciativas às unidades para o alcance das metas do PLS e realização das ações propostas no plano de ações.

CAPÍTULO V-A DO BALANÇO DA SUSTENTABILIDADE DO PODER JUDICIÁRIO

Art. 22-A. O Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário será elaborado e publicado pelo Departamento de Pesquisas Judiciárias (DPJ), com informações recebidas via PLS-Jud.

Art. 22-B. O Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário consiste em uma ferramenta de gestão e transparência dos resultados das ações voltadas à promoção da sustentabilidade nos órgãos do Poder Judiciário, por meio do monitoramento do uso dos recursos e serviços prestados, buscando melhor eficiência do gasto público.

§ 1º Integram o Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário as variáveis e os indicadores constantes do Anexo, para fins de avaliação do desenvolvimento ambiental, econômico, social e cultural dos órgãos do Poder Judiciário.

§ 2º O Balanço da Sustentabilidade do Poder Judiciário também é composto pelo Índice de Desempenho de Sustentabilidade (IDS), que compreende a criação de um indicador sintético capaz de avaliar o resultado combinado de várias dimensões distintas, de acordo com metodologia estabelecida pelo DPJ.

Art. 22-C. O CNJ disponibilizará aos órgãos do Poder Judiciário acesso ao PLS-Jud para prestarem as informações referentes aos indicadores constantes do Anexo, com o objetivo de padronizar o envio e o recebimento de dados.

§ 1º A alimentação do PLS-Jud caberá ao responsável designado pelo respectivo órgão, que atestará a confiabilidade dos dados repassados.

§ 2º Os resultados alcançados pelo órgão, referentes aos indicadores constantes do Anexo deverão ser inseridos no PLS-Jud, obedecendo os seguintes prazos:

I – para os dados mensais, até o dia 30 do mês subsequente ao mês-base;

II – para os dados anuais até o dia 28 de fevereiro do ano

subsequente ao ano-base.

§ 3º Independentemente da prestação anual de informações ao CNJ, os órgãos do Poder Judiciário deverão manter o acompanhamento periódico dos indicadores.

Art. 24. Os órgãos do Poder Judiciário devem implementar plano de compensação ambiental até o ano 2030 (Agenda 2030 – ONU), a fim de monitorar, reduzir permanentemente e compensar as emissões de gases de efeito estufa (GEE) resultantes de seu funcionamento.

Parágrafo único. Previamente ao desenvolvimento do plano, é necessário que o órgão do Poder Judiciário proceda com o levantamento das emissões de GEE. (NR)

Art. 2º O Anexo da Resolução CNJ nº 400/2021 passa a vigorar na forma do anexo desta Resolução.

Art. 3º Ficam revogados o parágrafo único do art. 10; as alíneas “a”, “b” e “c” do inciso IV do art. 16 e os arts. 11 e 12 da Resolução CNJ nº 400/2021.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO DA RESOLUÇÃO Nº 400, DE 16 DE JUNHO DE 2021.

Considerações Gerais:

Despesas realizadas: despesas, em reais, calculadas pelo regime de competência na data do fato gerador que teve ocorrência no período-base, podendo já ter sido liquidada ou não. Este conceito é o que deverá ser considerado no preenchimento das variáveis referentes a gastos. Portanto, deve ser considerado o valor bruto da despesa.

Ação: evento específico que pode ter várias ocorrências e, para fins do PLS, será contabilizado de forma unitária. Exemplo: ação de ginástica laboral (ação de qualidade de vida), independentemente da quantidade de realizações, será considerada como uma única ação anual realizada pelo órgão. Da mesma forma, um curso dividido em módulos, será contabilizado como uma única ação

- Participação nas ações: para fins de contabilização no PLS, será considerada apenas uma participação por ação. Caso a pessoa participe da mesma ação mais de uma vez, por exemplo, no caso da participação na ginástica laboral, será considerada uma única participação. No caso de um curso dividido em módulos, será considerada apenas uma participação por pessoa, independentemente da quantidade de módulos.

- Período-base: compreende o período de aferição do indicador, podendo ser mensal ou anual, conforme o caso.

- Órgãos do Poder Judiciário: compreendem todos os tribunais, conselhos e seções judiciárias (todas as edificações e terrenos, próprios ou não), incluindo anexos e unidades vinculadas.

- Orientações para a Justiça Federal: cada seção judiciária deve enviar suas informações separadas do seu respectivo TRF, o qual também deverá enviar seus dados individualmente. Dessa forma, devem-se observar as seguintes regras:

Para os TRFs: informar apenas os dados relativos ao próprio tribunal (2º grau), sem considerar as informações das seções e subseções judiciárias.

Para as Seções Judiciárias: informar os dados de 1º grau. Estão compreendidos no 1º grau, os dados das seções e subseções

judiciárias, inclusive as varas, os juizados especiais federais e as turmas recursais.

- Orientações gerais de preenchimento: a seguir, são apresentados os temas do PLS com respectivos objetivos gerais e indicadores, para os quais devem ser definidas metas, no que couber.

- A lista de indicadores deste Anexo não é exaustiva para fins de avaliação e acompanhamento do PLS dos tribunais, conselhos e seções judiciárias, e poderá ser complementada pelos órgãos, de acordo com a necessidade e realidade local.

- Os indicadores apresentam definição, unidade de medida, periodicidade e necessidade ou não de preenchimento no PLS-Jud, conforme duas situações:

a) preenchimento do indicador;

b) cálculo automático pelo sistema PLS-Jud, sem necessidade de preenchimento.

Os dados serão preenchidos no PLS-Jud, mensalmente ou anualmente, de acordo com os prazos a seguir:

a) dados mensais – até o dia 30 do mês subsequente;

b) dados anuais – até 28 de fevereiro do ano seguinte.

1. VARIÁVEIS GERAIS

As variáveis gerais são aquelas utilizadas nos cálculos das fórmulas dos indicadores e não precisarão ser informadas pelos tribunais, pois serão aferidas pelo Conselho Nacional de Justiça, com base nos dados constantes no Sistema de Estatística do Poder Judiciário (SIESPJ) – Resolução CNJ nº 76/2009 e Resolução CNJ nº 331/2020, abrangendo os sistemas Justiça em Números e MPM. Em caso de indisponibilidade do dado informado pelos conselhos ou seções judiciárias, os dados deverão ser enviados pelo sistema PLS-Jud.

1.1 MagP – Total de cargos de magistrados(as) providos

Definição: número total de cargos de magistrados(as) providos no órgão ao final do período-base, somando-se todos os graus de jurisdição, conforme fórmulas e glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009. Para os tribunais superiores, devem ser computados os juízes auxiliares convocados para o tribunal. Para os conselhos, devem ser considerados todos os(as) conselheiros(as), independentemente de serem ou não pertencentes à magistratura.

Unidade de medida: magistrados(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.2 TPEfet – Total de pessoal do quadro efetivo

Definição: total de pessoal do quadro efetivo do órgão, conforme fórmulas e glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009, somando-se os(as) servidores(as) lotados(as) em todos os graus de jurisdição e na área administrativa.

Unidade de medida: servidores(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.3 TPI – Total de pessoal que ingressou por cessão ou requisição

Definição: total de pessoal que ingressou por cessão ou requisição, conforme fórmulas e glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009, somando-se os(as) servidores(as) lotados(as) em todos os graus de jurisdição e na área administrativa.

Unidade de medida: servidores(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.4 TPIExt – Total de Pessoal que ingressou extraordinariamente por cessão ou requisição para Realização de Pleitos Eleitorais

Definição: total de pessoal que ingressou extraordinariamente por cessão ou requisição para realização de pleitos eleitorais, conforme fórmulas e glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009, somando-se os(as) servidores(as) lotados(as) em todos os graus de jurisdição e na área administrativa.

Unidade de medida: servidores(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.5 TPSV – Total de pessoal comissionado sem vínculo efetivo

Definição: total de pessoal comissionado sem vínculo efetivo, conforme fórmulas e glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009, somando-se os(as) servidores(as) lotados(as) em todos os graus de jurisdição e na área administrativa.

Unidade de medida: servidores(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.6 Serv – Total de servidores(as)

Definição: número de servidores(as) do quadro efetivo, dos que se encontram cedidos(as) ou requisitados(as) e dos comissionados(as) sem vínculo com o órgão. Não são computados os(as) servidores(as) que saíram do órgão por cessão ou requisição.

Unidade de medida: servidores(as)

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: cálculo automático.

Fórmula: $Serv = TPEfet + TPI + TPSV + TPIExt$

• TPEfet: Total de pessoal do quadro efetivo, conforme item 1.2;

• TPI: Total de pessoal que ingressou por cessão ou requisição, conforme item 1.3;

• TPSV: Total de pessoal comissionado sem vínculo efetivo, conforme item 1.5.

• TPIExt: Total de pessoal que ingressou extraordinariamente por cessão ou requisição, conforme item 1.4.

1.7 TFAuxT – Total de trabalhadores(as) terceirizados(as)

Definição: número total de terceirizados(as) lotados(as) no órgão ao final do período base, aferido com base nos glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009.

Unidade de medida: trabalhadores(as) terceirizados(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.8 TFAuxE – Total de estagiários(as)

Definição: número total de estagiários(as) lotados(as) no órgão ao final do período-base, aferido com base nos glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009.

Unidade de medida: estagiários(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.9 TFAuxJL – Total de juízes(as) leigos(as)

Definição: número total de juízes(as) leigos(as) lotados(as) no órgão ao final do período base, aferido com base nos glossários constantes no anexo da Resolução CNJ nº 76/2009.

Unidade de medida: juízes(as) leigos(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.10 TFAuxSP – Trabalhadores(as) de Serventias Judiciais Privatizadas

Definição: número total de trabalhadores(as) de serventias judiciais privatizadas lotados(as) no órgão ao final do período-base, aferido com base nos glossários constantes no anexo da Resolução CNJ nº 76/2009.

Unidade de medida: trabalhadores(as) de Serventias Judiciais.

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.11 TFAuxC – Total de conciliadores(as)

Definição: número total de conciliadores(as) lotados(as) no órgão ao final do período base, aferido com base nos glossários constantes no anexo da Resolução CNJ nº 76/2009.

Unidade de medida: conciliadores(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.12 TFAuxV – Total de voluntários(as)

Definição: número total de trabalhadores(as) voluntários(as) lotados(as) no órgão ao final do período-base, aferido com base nos glossários constantes no anexo da Resolução CNJ nº 76/2009.

Unidade de medida: trabalhadores(as) voluntários(as).

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: serão utilizados dados do MPM/SIESPJ.

1.13 TFAuxA – Total de aprendizes

Definição: número total de aprendizes lotados(as) no órgão ao final do período-base, com base na Lei nº 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005, que define aprendiz como jovem de 14 a 24 anos incompletos, que esteja cursando o ensino fundamental ou o ensino médio.

Unidade de medida: aprendizes.

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: Serão utilizados dados do SIESPJ.

1.14 TFAuxRJ – Total de residentes jurídicos

Definição: número total de residentes jurídicos lotados(as) no órgão ao final do período-base, conforme previsto na Resolução 439/2022.

Unidade de medida: residentes jurídicos.

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: Serão utilizados dados do SIESPJ.

1.15 TFAux – Total da força de trabalho do quadro auxiliar

Definição: total de trabalhadores(as) do quadro auxiliar lotados(as) no órgão ao final do período-base, aferido com base nos glossários constantes nos anexos da Resolução CNJ nº 76/2009. Consideram-se os(as) terceirizados(as), estagiários(as), juízes(as) leigos(as), trabalhadores(as) de serventias privatizadas, conciliadores(as), voluntários(as), aprendizes e residentes jurídicos;

Unidade de medida: trabalhadores(as) auxiliares.

Periodicidade da apuração: mensal.

PLS-Jud: cálculo automático.

Fórmula: $TFAux = TFAuxT + TFAuxE + TFAuxJL + TFAuxSP + TFAuxC + TFAuxV + TFAuxA + TFAuxRJ$

TFAuxT – Total de trabalhadores(as) terceirizados(as), conforme item 1.7;

TFAuxE – Total de estagiários(as), conforme item 1.8;

TFAuxJL – Total de juízes(as) leigos(as), conforme item 1.9;

TFAuxSP – Total de trabalhadores(as) de serventias judiciais privatizadas, conforme item 1.10;

TFAuxC – Total de conciliadores(as), conforme item 1.11;

TFAuxV – Total de voluntários(as), conforme item 1.12;

TFAuxA – Total de aprendizes, conforme item 1.13.

TFAuxRJ – Total de residentes jurídicos, conforme item 1.14.

1.16 FTT – Força de trabalho total de magistrados(as), servidores(as) e auxiliares

Definição: número total da força de trabalho, incluindo os(as) magistrados(as), os(as) servidores(as) e a força de trabalho auxiliar no órgão, ao final do ano-base.

Unidade de medida: trabalhadores(as).

Periodicidade da apuração: anual.

PLS-Jud: cálculo automático.

Fórmula: $FTT = MagP + Serv + TFAux$.

MagP – total de cargos de magistrados(as) providos, conforme item 1.1;

Serv – total de servidores(as), conforme item 1.6;

TFAux – total da força de trabalho auxiliar, conforme item 1.15.

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 instituiu 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 Cívicos 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 basililar 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 civis 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.

Interpretação 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 humanos¹, 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 principiologia. 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

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

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 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

Colisão²

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

2 [Ramos, André de C. Curso de direitos humanos. (11th edição).

SRV Editora LTDA, 2024.]

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 (nascedo 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.

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 conseqüentemente 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 conseqüente 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

NOÇÕES DE INFORMÁTICA

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

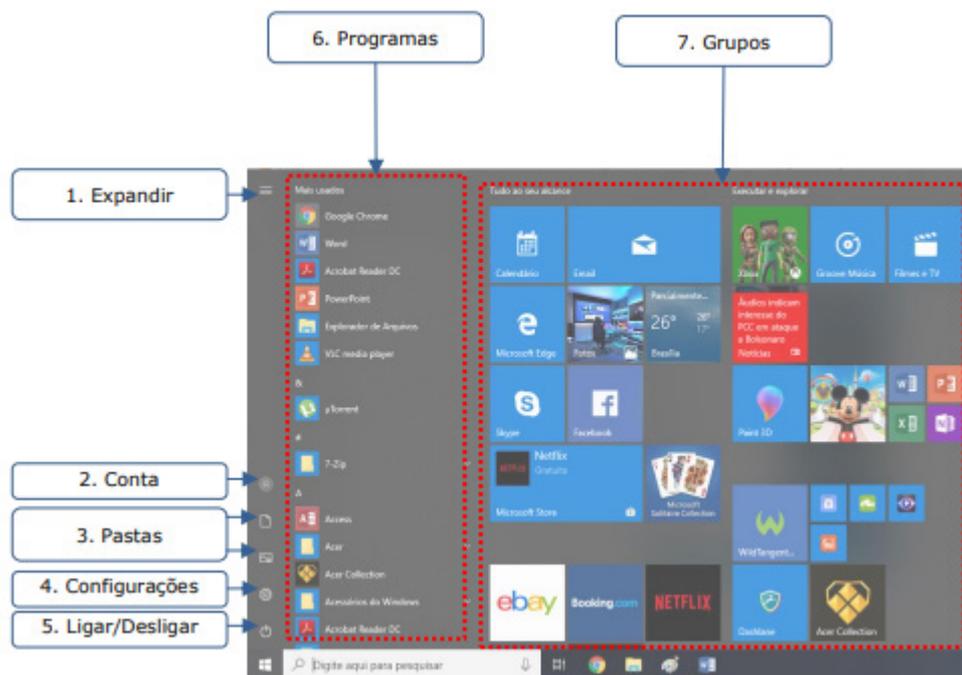
WINDOWS 10

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

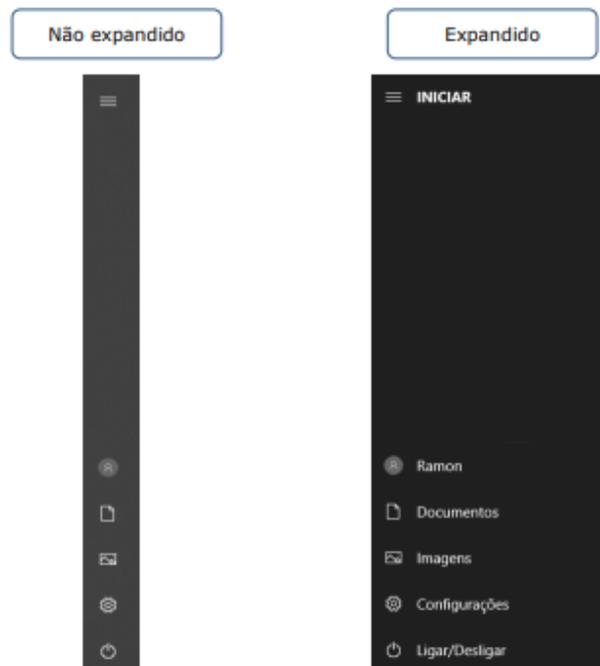
Botão Iniciar

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



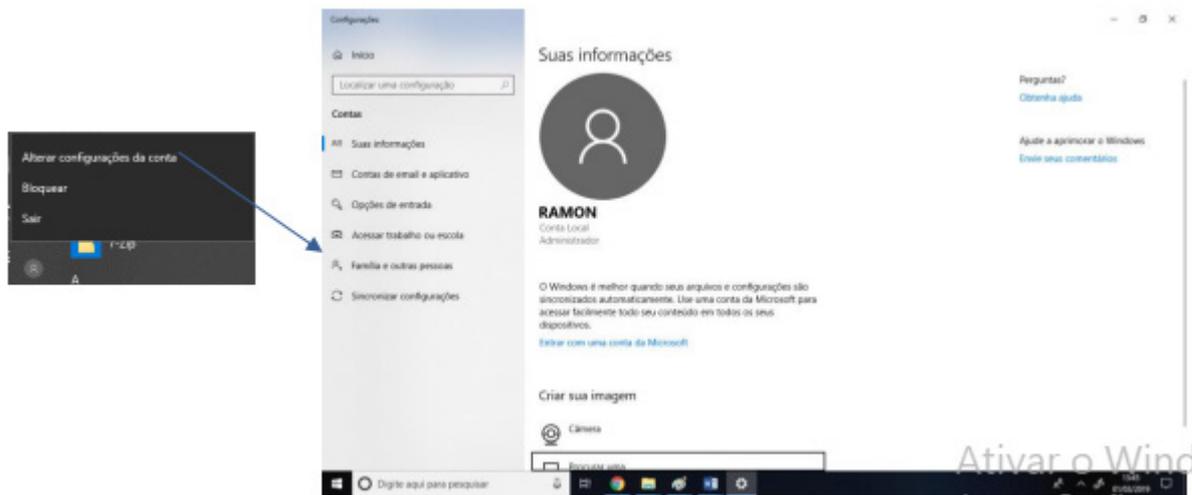
Menu Iniciar

Expandir: botão utilizado para expandir os itens do menu.



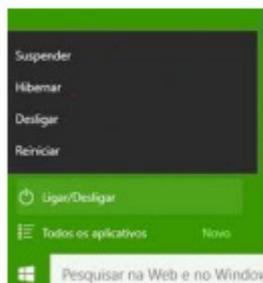
Botão Expandir

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:

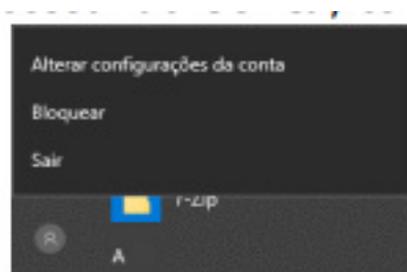
a) Reiniciar: reinicia o computador. É útil para finalizar a instalação de aplicativos e atualizações do sistema operacional, mas, com frequência, não é um processo necessário.

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.

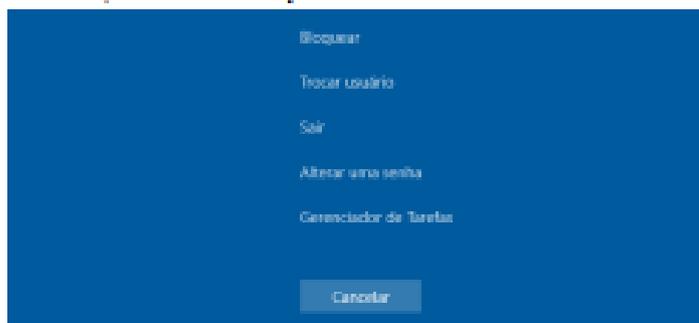
Além dessas opções, acessando Conta, temos:



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

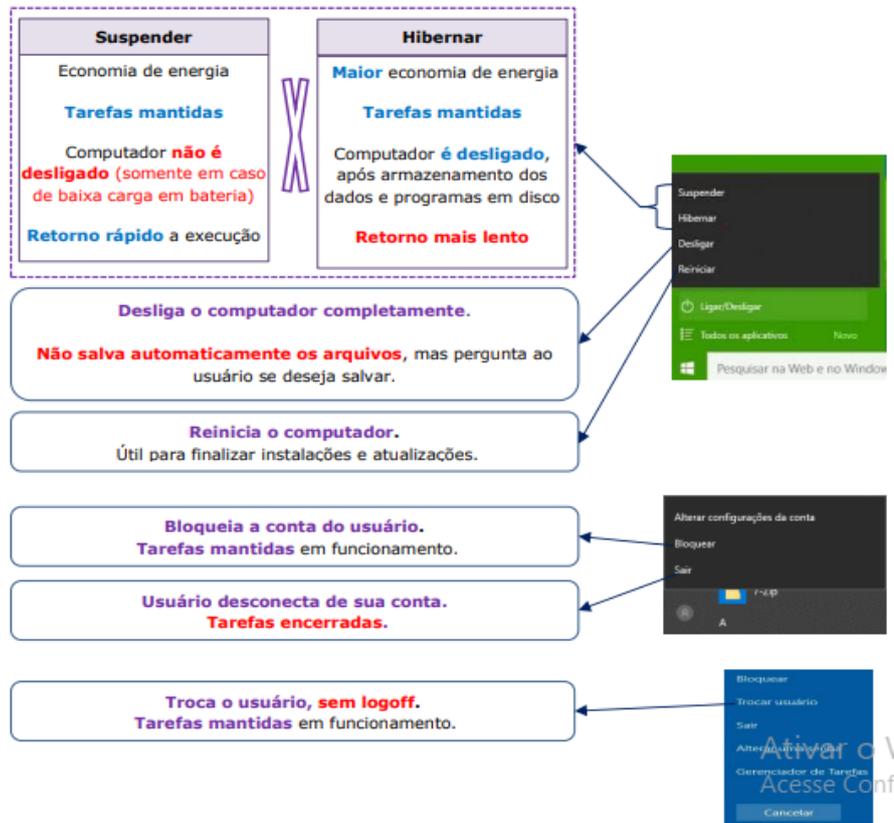
e) Bloquear: bloqueia a conta do usuário, mantendo todas as tarefas em funcionamento.

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.

Esquemmatizando essas opções:

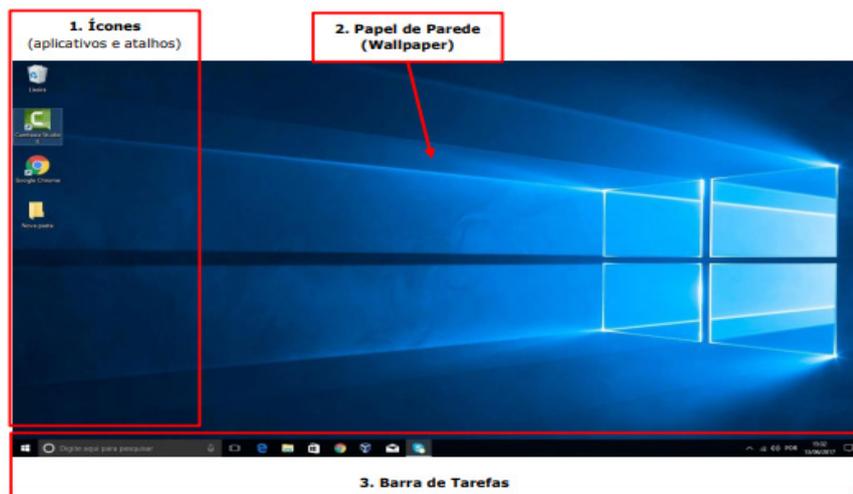


Ligar/Desligar e outras opções.

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 exhibe tudo o que é aberto (programas, pastas, arquivos) e que também organiza suas atividades.



Área de Trabalho do Windows 10.

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

O estudo da aplicabilidade das normas constitucionais é essencial à correta interpretação da Constituição Federal¹. É a compreensão da aplicabilidade das normas constitucionais que nos permitirá entender exatamente o alcance e a realizabilidade dos diversos dispositivos da Constituição.

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

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

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

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

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

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

1) Normas de eficácia plena

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

As normas de eficácia plena possuem as seguintes características:

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

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

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

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

2) Normas constitucionais de eficácia contida ou prospectiva

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

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

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

As normas de eficácia contida possuem as seguintes características:

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

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

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

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

¹ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3A-AnRpJ4j8J:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>

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

– **Conceitos ético-jurídicos indeterminados:** o art. 5º, inciso XXV, da CF/88 estabelece que, no caso de “*iminente 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.

- Hermenêutica Constitucional

Hermenêutica Constitucional: Especificidades

A hermenêutica constitucional é a ciência que apresenta os métodos e processos que devem ser observados pelo intérprete, para determinar o sentido e o alcance das normas constitucionais. Difere-se da interpretação, que consiste na aplicação da hermenêutica².

² MAXIMILIANO, Carlos. *Hermenêutica e aplicação do direito*, 16.ed., Rio de Janeiro: Forense, 1996, p.1

Enquanto a interpretação das normas constitucionais se constitui fundamentalmente num mecanismo de controle, visto que sua principal função é assegurar um razoável grau de constitucionalidade das normas no exercício de interpretação das leis, a hermenêutica descobre e fixa os princípios que regem a interpretação.

A hermenêutica é o exame do saber sobre os pressupostos, a metodologia e a interpretação do direito. A hermenêutica constitucional será entendida como o saber que se propõe a estudar os princípios, os fatos, e compreender os institutos da Constituição para colocá-la diante da sociedade.

Dentro da teoria do conhecimento o método é a forma de ser alcançar o conhecimento. A hermenêutica constitucional é guiada por métodos.

A interpretação constitucional consiste num processo intelectual por meio do qual enunciados linguísticos que compõem a constituição transformam-se em normas (princípios e regras constitucionais), isto é, adquirem conteúdo normativo.

Métodos de Interpretação

Paulo Bonavides destaca três métodos de interpretação constitucional: a) *método integrativo ou científico-espiritual*; b) *método tópico*; c) *método concretista*.

– Método Integrativo ou Científico-Espiritual

Pelo método integrativo ou científico-espiritual, a base de valoração, vale dizer, os valores expressos e tutelados pela Constituição (econômicos, sociais, políticos e culturais) operam como valores de interpretação coletivos dos cidadãos e, destarte, devem ser compreendidos e aplicados.

Tal concepção é precursoramente sistêmica e espiritualista, pois vê na Constituição um conjunto de distintos fatores integrativos com distintos graus de legitimidade. Esses fatores são a parte fundamental do sistema, tanto quanto o território é a sua parte mais concreta.

O intérprete constitucional deve prender-se sempre à realidade da vida, à *“concretude”* da existência, compreendida esta, sobretudo pelo que tem de espiritual, enquanto processo unitário e renovador da própria realidade, submetida à lei de sua integração.

– Método Tópico

O método tópico caracteriza-se como uma *“arte de invenção”* e, como tal, uma *“técnica de pensar o problema”*, elegendose o critério ou os critérios recomendáveis para uma solução adequada.

Da tópica clássica, concebida como uma simples técnica de argumentação, a corrente restauradora, compôs um método fecundo de tratar e conhecer o problema por via do debate e da descoberta de argumentos ou formas de argumentação que possam, de maneira relevante e persuasiva, contribuir para solucioná-lo satisfatoriamente.

A principal crítica feita ao método tópico é a de que *“além de poder conduzir a um casuismo sem limites, a interpretação não deve partir do problema para a norma, mas desta para os problemas.”* Com a tópica, a norma e o sistema perdem o primado, pois são rebaixados à condição de meros pontos de vista, cedendo lugar à hegemonia do problema.

– Método Concretista

O método concretista gravita em torno de três elementos essenciais: **a norma que vai concretizar, a compreensão prévia do intérprete e o problema concreto a solucionar.**

Os intérpretes concretistas têm da Constituição normativa uma concepção diferente daquela esposada pelos adeptos de outros métodos, porquanto não consideram a Constituição um sistema hierárquico-axiológico, como os partidários da interpretação integrativa ou científico-espiritual, nem como um sistema lógico-sistemático, como os positivistas mais modernos.

Ao contrário, rejeitam o emprego da ideia de sistema e unidade da Constituição normativa, aplicando um *“procedimento tópico”* de interpretação, que busca pelo orientações, pontos de vista ou critérios-chaves, adotados consoante a norma e o problema a ser objeto de concretização. É uma espécie de metodologia positivista, de teor empírico e casuístico, que aplica as categorias constitucionais à solução direta dos problemas, sempre atenta a uma realidade concreta, impossível de conter-se em formalismos meramente abstratos ou explicar-se pela fundamentação lógica e clássica dos silogismos jurídicos.

— Método Concretista de Konrad Hesse

Para Hesse, o teor da norma só se completa no ato interpretativo. A concretização da norma pelo intérprete pressupõe uma compreensão desta; essa compreensão pressupõe uma pré-compreensão.

Assim, Hesse mostra como o momento da pré-compreensão determina o processo de concretização: a concretização pressupõe a compreensão do conteúdo do texto jurídico a concretizar, a qual não cabe desvincular nem da pré-compreensão do intérprete nem do problema concreto a solucionar.

O intérprete não pode captar o conteúdo da norma desde o ponto de vista quase arqui-médico situado fora da existência histórica, senão unicamente desde a concreta situação histórica na qual se encontra, cuja elaboração (maturidade) conformou seus hábitos mentais, condicionando seus conhecimentos e seus pré-juízos.

Para Hesse, a concretização e a compreensão só são possíveis em face do problema concreto, de forma que a determinação do sentido da norma constitucional e a sua aplicação ao caso concreto constituem um processo unitário.

— Método Concretista de Friedrich Müller

O método concretista de Friedrich Müller tem sua base medular ou inspiração maior na tópica, a que ele faz alguns reparos, modificando-a em diversos pontos para poder chegar aos resultados da metodologia proposta. Para Friedrich Müller, o texto de um preceito jurídico positivo é apenas a parte descoberta do iceberg normativo, que, depois de interpretado, transforma-se no programa normativo.

Além do texto, a norma constitucional compreende também um domínio normativo, isto é, pedaço da realidade concreta, que o programa normativo só parcialmente contempla.

Segundo Friedrich Müller, a norma constitucional não se confunde com o texto da norma. Ela é mais que isso: é formada pelo programa normativo e pelo domínio normativo. De sorte que a interpretação ou concretização de uma norma transcende a interpretação do texto, ao contrário, portanto do que acontece com os processos hermenêuticos tradicionais no campo jurídico.

— **Método Concretista de Peter Häberle**

A construção teórica de Häberle parece desdobrar-se através de três pontos principais: o primeiro, *o alargamento do círculo de intérprete da Constituição*; o segundo, *o conceito de interpretação como um processo aberto e público*; e, finalmente, o terceiro, ou seja, *a referência desse conceito à Constituição mesma, como realidade constituída e “publicização”*.

No processo de interpretação constitucional estão potencialmente vinculados todos os órgãos estatais, todas as potências públicas, todos os cidadãos e grupos, não sendo possível estabelecer-se um elenco cerrado ou fixado com *numerus clausus* de intérpretes da Constituição.

Podemos destacar ainda como outros métodos de interpretação das normas constitucionais:

— **Método Jurídico (Hermenêutico Clássico)**

Para os que se valem desse método, a Constituição deve ser encarada como uma lei e, assim, todos os métodos tradicionais de hermenêutica deverão ser utilizados na tarefa interpretativa, valendo-se dos seguintes elementos de interpretação:

— **Elemento genético:** busca investigar as origens dos conceitos utilizados pelo legislador;

— **Elemento gramatical ou filosófico:** também chamado de literal ou semântico a análise se realiza de modo textual e literal;

— **Elemento lógico:** procura a harmonia lógica das normas constitucionais;

— **Elemento semântico:** busca a análise do todo;

— **Elemento histórico:** analisa o projeto de lei, a sua justificativa, exposição de motivos, pareceres, discussões, as condições culturais e psicológicas que resultaram na elaboração da norma;

— **Elemento teleológico ou sociológico:** busca a finalidade da norma;

— **Elemento popular:** a análise se implementa partindo da participação da massa, dos *“corpos intermediários”*, dos partidos políticos, sindicatos, valendo-se de instrumentos como o plebiscito, referendo, *recall*, veto popular etc.;

— **Elemento doutrinário:** parte da interpretação feita pela doutrina;

— **Elemento evolutivo:** segue a linha da mutação constitucional³.

— **Método Normativo-Estruturante**

Neste método, a ideia é que o conceito de norma constitucional constitui-se muito mais amplo, por conseguinte abrangente, vislumbrando-se sobre dúplici perspectiva:

a) *norma constitucional, enquanto texto normativo, mostra-se produto da interpretação, entendida como atividade mediadora e concretizadora de finalidades;* e

b) *norma constitucional inserida no âmbito normativo concebe a ideia de que o cidadão possui o lídimo direito de não asilar atos abusivos oriundos do poder público.*

³ *Mutação constitucional é a forma pela qual o poder constituinte difuso se manifesta. Trata-se de uma alteração do significado do texto maior, que é adaptado conforme a nova realidade na qual a constituição está inserida, sem, todavia afetar-lhe a letra. As mutações surgem de forma lenta, gradual, sendo impossível-lhe determinar uma localização cronológica. É fruto da própria dinâmica social, da confluência de grupos de pressão, das construções judiciais, dentre outros fatores.*

O desenvolvimento de novéis métodos interpretativos das normas constitucionais, no entanto, justifica uma exegética singularizada, porquanto as normas constitucionais possuem ampla abertura (coloquialidade), à qual permite dilatação semântica, o que compele o exegeta a buscar o sentido que melhor se adequa a situações específicas.

— **Método da Comparação Constitucional**

A interpretação dos institutos se implementa mediante comparação nos vários ordenamentos. Estabelece-se, assim, uma comunicação entre as várias Constituições. Partindo dos quatro métodos ou elementos desenvolvidos por Savigny (gramatical, lógico, histórico e sistemático), Peter Häberle sustenta a canonização da comparação constitucional como um quinto método de interpretação.

Princípios da Interpretação

Sendo a hermenêutica constitucional uma hermenêutica de princípios, é inegável que o ponto de partida do intérprete há de ser os princípios constitucionais, que são o conjunto de normas que espelham a ideologia da Constituição, seus postulados básicos e seus fins. Dito de forma resumida, os princípios constitucionais são as normas eleitas pelo constituinte como fundamentos ou qualificações essenciais da ordem jurídica que institui.

Além dos métodos de interpretação, a doutrina estabelece alguns princípios específicos de interpretação:

— **Princípio da Unidade da Constituição**

Na conformidade desse princípio, as normas constitucionais devem ser consideradas não como normas isoladas e dispersas, mas sim integradas num sistema interno unitário de princípios e regras.

— **Princípio da Concordância Prática ou da Harmonização**

Esse princípio impõe ao intérprete que os bens constitucionalmente protegidos, em caso de conflito ou concorrência, devem ser tratados de maneira que a afirmação de um não implique o sacrifício do outro, o que só se alcança na aplicação ou na prática do texto.

— **Princípio da Força Normativa da Constituição**

Esse princípio estabelece que, na interpretação constitucional, deve-se dar primazia às soluções ou pontos de vista que, levando em conta os limites e pressupostos do texto constitucional, possibilitem a atualização de suas normas, garantindo-lhes eficácia e permanência.

— **Princípio do Efeito Integrador**

De acordo com esse princípio, na resolução dos problemas jurídico-constitucionais, deve-se dar prioridade às interpretações ou pontos de vista que favoreçam a integração política e social e possibilitem o reforço da unidade política, porquanto essas são as finalidades precípua da Constituição. Assim, partindo de conflitos entre normas constitucionais, a interpretação deve levar a soluções pluralisticamente integradoras.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA; 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 interesses públicos, ainda que sejam aqueles cujos equivalentes no âmbito privado, seriam considerados via de regra disponíveis, como o direito de cobrar uma pensão alimentícia, por exemplo.

Nesse sentido, pode-se se afirmar que a supremacia do interesse público se encontra eivada de justificativas para a concessão de prerrogativas, ao passo que a indisponibilidade de tal interesse, por sua vez, passa a impor a estipulação de restrições e sujeições à atuação administrativa, sendo estes os princípios da Administração Pública, que nesse estudo, trataremos especificamente dos Princípios Expressos e Implícitos de modo geral.

— Princípios Expressos da Administração Pública

Princípio da Legalidade

Surgido na era do Estado de Direito, o Princípio da Legalidade possui o condão de vincular toda a atuação do Poder Público, seja de forma administrativa, jurisdicional, ou legislativa. É considerado uma das principais garantias protetivas dos direitos individuais no sistema democrático, na medida em que a lei é confeccionada por intermédio dos representantes do povo e seu conteúdo passa a limitar toda a atuação estatal de forma geral.

Na seara do direito administrativo, a principal determinação advinda do Princípio da Legalidade é a de que a atividade administrativa seja exercida com observância exata dos parâmetros da lei, ou seja, a administração somente poderá agir quando estiver devidamente autorizada por lei, dentro dos limites estabelecidos por lei, vindo, por conseguinte, a seguir o procedimento que a lei exigir.

O Princípio da Legalidade, segundo a doutrina clássica, se desdobra em duas dimensões fundamentais ou subprincípios, sendo eles: o Princípio da supremacia da lei (primazia da lei ou da legalidade em sentido negativo); e o Princípio da reserva legal (ou da legalidade em sentido positivo). Vejamos:

De acordo com os contemporâneos juristas Ricardo Alexandre e João de Deus, o **princípio da supremacia da lei**, pode ser conceituado da seguinte forma:

O princípio da supremacia da lei, ou legalidade em sentido negativo, representa uma limitação à atuação da Administração, na medida em que ela não pode contrariar o disposto na lei. Trata-se de uma consequência natural da posição de superioridade que a lei ocupa no ordenamento jurídico em relação ao ato administrativo. (2.017, ALEXANDRE e DEUS, p. 103).

Entende-se, desta forma, que o princípio da supremacia da lei, ou legalidade em sentido negativo, impõe limitações ao poder de atuação da Administração, tendo em vista que esta não pode agir em desconformidade com a lei, uma vez que a lei se encontra em posição de superioridade no ordenamento jurídico em relação ao ato administrativo como um todo. Exemplo: no ato de desapropriação por utilidade pública, caso exista atuação que não atenda ao interesse público, estará presente o vício de desvio de poder ou de finalidade, que torna o ato plenamente nulo.

Em relação ao **princípio da reserva legal, ou da legalidade em sentido positivo**, infere-se que não basta que o ato administrativo simplesmente não contrarie a lei, não sendo *contra legem*, e nem mesmo de ele pode ir além da lei *praeter legem*, ou seja, o ato administrativo só pode ser praticado segundo a lei *secundum legem*. Por esta razão, denota-se que o princípio da reserva legal ou da legalidade em sentido positivo, se encontra dotado do poder de condicionar a validade do ato administrativo à prévia autorização legal de forma geral, uma vez que no entendimento do ilustre Hely Lopes Meirelles, na administração pública não há liberdade nem vontade pessoal, pois, ao passo que na seara particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na Administração Pública, apenas é permitido fazer o que a lei disponibiliza e autoriza.

Pondera-se que em decorrência do princípio da legalidade, não pode a Administração Pública, por mero ato administrativo, permitir a concessão por meio de seus agentes, de direitos de quaisquer espécies e nem mesmo criar obrigações ou impor vedações aos administrados, uma vez que para executar tais

medidas, ela depende de lei. No entanto, de acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello, existem algumas restrições excepcionais ao princípio da legalidade no ordenamento jurídico brasileiro, sendo elas: as medidas provisórias, o estado de defesa e o estado de sítio.

Em resumo, temos:

– **Origem:** Surgiu com o Estado de Direito e possui como objetivo, proteger os direitos individuais em face da atuação do Estado;

– **A atividade administrativa deve exercida dentro dos limites que a lei estabelecer** e seguindo o procedimento que a lei exigir, devendo ser autorizada por lei para que tenha eficácia;

– **Dimensões:** Princípio da supremacia da lei (primazia da lei ou legalidade em sentido negativo); e Princípio da reserva legal (legalidade em sentido positivo);

– **Aplicação na esfera prática** (exemplos): Necessidade de previsão legal para exigência de exame psicotécnico ou imposição de limite de Idade em concurso público, ausência da possibilidade de decreto autônomo na concessão de direitos e imposição de obrigações a terceiros, subordinação de atos administrativos vinculados e atos administrativos discricionários;

– **Aplicação na esfera teórica:** Ao passo que no âmbito particular é lícito fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública só é permitido fazer o que a lei devidamente autorizar;

– **Legalidade:** o ato administrativo deve estar em total conformidade com a lei e com o Direito, fato que amplia a seara do controle de legalidade;

– **Exceções existentes:** medida provisória, estado de defesa e estado de sítio.

Princípio da Impessoalidade

É o princípio por meio do qual todos os agentes públicos devem cumprir a lei de ofício de maneira impessoal, ainda que, em decorrência de suas convicções pessoais, políticas e ideológicas, considerem a norma injusta.

Esse princípio possui quatro significados diferentes. São eles: a finalidade pública, a isonomia, a imputação ao órgão ou entidade administrativa dos atos praticados pelos seus servidores e a proibição de utilização de propaganda oficial para promoção pessoal de agentes públicos.

Pondera-se que a Administração Pública não pode deixar de buscar a consecução do interesse público e nem tampouco, a conservação do patrimônio público, uma vez que tal busca possui caráter institucional, devendo ser independente dos interesses pessoais dos ocupantes dos cargos que são exercidos em conluio as atividades administrativas, ou seja, nesta acepção da impessoalidade, os fins públicos, na forma determinada em lei, seja de forma expressa ou implícita, devem ser perseguidos independentemente da pessoa que exerce a função pública.

Pelo motivo retro mencionado, boa parte da doutrina considera implicitamente inserido no princípio da impessoalidade, o princípio da finalidade, posto que se por ventura, o agente público vier a praticar o ato administrativo sem interesse público, visando tão somente satisfazer interesse privado, tal ato sofrerá desvio de finalidade, vindo, por esse motivo a ser invalidado.

É importante ressaltar também que o princípio da impessoalidade traz o foco da análise para o administrado. Assim sendo, independente da pessoa que esteja se relacionando com a administração, o tratamento deverá ser sempre de forma

igual para todos. Desta maneira, a exigência de impessoalidade advém do princípio da isonomia, vindo a repercutir na exigência de licitação prévia às contratações a ser realizadas pela Administração; na vedação ao nepotismo, de acordo com o disposto na Súmula Vinculante 13 do Supremo Tribunal Federal; no respeito à ordem cronológica para pagamento dos precatórios, dentre outros fatores.

Outro ponto importante que merece destaque acerca da acepção do princípio da impessoalidade, diz respeito à imputação da atuação administrativa ao Estado, e não aos agentes públicos que a colocam em prática. Assim sendo, as realizações estatais não são imputadas ao agente público que as praticou, mas sim ao ente ou entidade em nome de quem foram produzidas tais realizações.

Por fim, merece destaque um outro ponto importante do princípio da impessoalidade que se encontra relacionado à proibição da utilização de propaganda oficial com o fito de promoção pessoal de agentes públicos. Sendo a publicidade oficial, custeada com recursos públicos, deverá possuir como único propósito o caráter educativo e informativo da população como um todo, o que, assim sendo, não se permitirá que paralelamente a estes objetivos o gestor utilize a publicidade oficial de forma direta, com o objetivo de promover a sua figura pública.

Lamentavelmente, agindo em contramão ao princípio da impessoalidade, nota-se com frequência a utilização da propaganda oficial como meio de promoção pessoal de agentes públicos, agindo como se a satisfação do interesse público não lhes fosse uma obrigação. Entretanto, em combate a tais atos, com o fulcro de restringir a promoção pessoal de agentes públicos, por intermédio de propaganda financiada exclusivamente com os cofres públicos, o art. 37, §1.º, da Constituição Federal, em socorro à população, determina:

Art. 37. [...]

§1.º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Desta maneira, em respeito ao mencionado texto constitucional, ressalta-se que a propaganda anunciando a disponibilização de um recente serviço ou o primórdio de funcionamento de uma nova escola, por exemplo, é legítima, possuindo importante caráter informativo.

Em resumo, temos:

– **Finalidade:** Todos os agentes públicos devem cumprir a lei de ofício de maneira impessoal, ainda que, em decorrência de suas convicções pessoais, políticas e ideológicas, considerem a norma injusta.

– **Significados:** A finalidade pública, a isonomia, a imputação ao órgão ou entidade administrativa dos atos praticados pelos seus servidores e a proibição de utilização de propaganda oficial para promoção pessoal de agentes públicos.

– **Princípio implícito:** O princípio da finalidade, posto que se por ventura o agente público vier a praticar o ato administrativo sem interesse público, visando tão somente satisfazer interesse privado, tal ato sofrerá desvio de finalidade, vindo, por esse motivo a ser invalidado.

– **Aspecto importante:** A imputação da atuação administrativa ao Estado, e não aos agentes públicos que a colocam em prática.

– **Nota importante:** proibição da utilização de propaganda oficial com o fito de promoção pessoal de agentes públicos.

– Dispositivo de Lei combatente à violação do princípio da impessoalidade e a promoção pessoal de agentes públicos, por meio de propaganda financiada exclusivamente com os cofres públicos: Art. 37, §1.º, da CFB/88:

§1.º A publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos.

Princípio da Moralidade

A princípio ressalta-se que não existe um conceito legal ou constitucional de moralidade administrativa, o que ocorre na verdade, são proclamas de conceitos jurídicos indeterminados que são formatados pelo entendimento da doutrina majoritária e da jurisprudência.

Nesse diapasão, ressalta-se que o princípio da moralidade é condizente à convicção de obediência aos valores morais, aos princípios da justiça e da equidade, aos bons costumes, às normas da boa administração, à ideia de honestidade, à boa-fé, à ética e por último, à lealdade.

A doutrina denota que a moral administrativa, trata-se daquela que determina e comanda a observância a princípios éticos retirados da disciplina interna da Administração Pública.

Dentre os vários atos praticados pelos agentes públicos violadores do princípio da moralidade administrativa, é coerente citar: a prática de nepotismo; as “colas” em concursos públicos; a prática de atos de favorecimento próprio, dentre outros. Ocorre que os particulares também acabam por violar a moralidade administrativa quando, por exemplo: ajustam artimanhas em licitações; fazem “colas” em concursos públicos, dentre outros atos pertinentes.

É importante destacar que o princípio da moralidade é possuidor de existência autônoma, portanto, não se confunde com o princípio da legalidade, tendo em vista que a lei pode ser vista como imoral e a seara da moral é mais ampla do que a da lei. Assim sendo, ocorrerá ofensa ao princípio da moralidade administrativa todas as vezes que o comportamento da administração, embora esteja em concordância com a lei, vier a ofender a moral, os princípios de justiça, os bons costumes, as normas de boa administração bem como a ideia comum de honestidade.

Registra-se em poucas palavras, que a moralidade pode ser definida como requisito de validade do ato administrativo. Desta forma, a conduta imoral, à semelhança da conduta ilegal, também se encontra passível de trazer como consequência a invalidade do respectivo ato, que poderá vir a ser decretada pela própria administração por meio da autotutela, ou pelo Poder Judiciário.

Denota-se que o controle judicial da moralidade administrativa se encontra afixado no art. 5.º, LXXIII, da Constituição Federal, que dispõe sobre a ação popular nos seguintes termos:

Art. 5.º [...]

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

Pontua-se na verdade, que ao atribuir competência para que agentes públicos possam praticar atos administrativos, de forma implícita, a lei exige que o uso da prerrogativa legal ocorra em consonância com a moralidade administrativa, posto que caso esse requisito não seja cumprido, virá a ensejar a nulidade do ato, sendo passível de proclamação por decisão judicial, bem como pela própria administração que editou o ato ao utilizar-se da autotutela.

Registra-se ainda que a improbidade administrativa constitui-se num tipo de imoralidade administrativa qualificada, cuja gravidade é preponderantemente enorme, tanto que veio a merecer especial tratamento constitucional e legal, que lhes estabeleceram consequências exorbitantes ante a mera pronúncia de nulidade do ato e, ainda, impondo ao agente responsável sanções de caráter pessoal de peso considerável. Uma vez reconhecida, a improbidade administrativa resultará na supressão do ato do ordenamento jurídico e na imposição ao sujeito que a praticou grandes consequências, como a perda da função pública, indisponibilidade dos bens, ressarcimento ao erário e suspensão dos direitos políticos, nos termos do art. 37, §4.º da Constituição Federal.

Por fim, de maneira ainda mais severa, o art. 85, V, da Constituição Federal Brasileira, determina e qualifica como crime de responsabilidade os atos do Presidente da República que venham a atentar contra a probidade administrativa, uma vez que a prática de crime de responsabilidade possui como uma de suas consequências determinadas por lei, a perda do cargo, fato que demonstra de forma contundente a importância dada pelo legislador constituinte ao princípio da moralidade, posto que, na ocorrência de improbidade administrativa por agressão qualificada, pode a maior autoridade da República ser levada ao *impeachment*.

Em resumo, temos:

– **Conceito doutrinário:** Moral administrativa é aquela determinante da observância aos princípios éticos retirados da disciplina interna da administração;

– **Conteúdo do princípio:** Total observância aos princípios da justiça e da equidade, à boa-fé, às regras da boa administração, aos valores morais, aos bons costumes, à ideia comum de honestidade, à ética e por último à lealdade;

– **Observância:** Deve ser observado pelos agentes públicos e também pelos particulares que se relacionam com a Administração Pública;

– **Alguns atos que violam o princípio da moralidade administrativa** a prática de nepotismo; as “colas” em concursos públicos; a prática de atos de favorecimento próprio, dentre outros.

– **Possuidor de existência autônoma:** O princípio da moralidade não se confunde com o princípio da legalidade;

– **É requisito de validade do ato administrativo:** Assim quando a moralidade não for observada, poderá ocorrer a invalidação do ato;

– **Autotutela:** Ocorre quando a invalidação do ato administrativo imoral pode ser decretada pela própria Administração Pública ou pelo Poder Judiciário;

– **Ações judiciais para controle da moralidade administrativa que merecem destaque:** ação popular e ação de improbidade administrativa.

Princípio da Publicidade

Advindo da democracia, o princípio da publicidade é caracterizado pelo fato de todo poder emanar do povo, uma vez que sem isso, não teria como a atuação da administração ocorrer sem o conhecimento deste, fato que acarretaria como consequência a impossibilidade de o titular do poder vir a controlar de forma contundente, o respectivo exercício por parte das autoridades constituídas.

Pondera-se que a administração é pública e os seus atos devem ocorrer em público, sendo desta forma, em regra, a contundente e ampla publicidade dos atos administrativos, ressalvados os casos de sigilo determinados por lei.

Assim sendo, denota-se que a publicidade não existe como um fim em si mesmo, ou apenas como uma providência de ordem meramente formal. O principal foco da publicidade é assegurar transparência ou visibilidade da atuação administrativa, vindo a possibilitar o exercício do controle da Administração Pública por meio dos administrados, bem como dos órgãos determinados por lei que se encontram incumbidos de tal objetivo.

Nesse diapasão, o art. 5º, inciso XXXIII da CFB/88, garante a todos os cidadãos o direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo, que deverão ser prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, com exceção daquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade como um todo e do Estado de forma geral, uma vez que esse dispositivo constitucional, ao garantir o recebimento de informações não somente de interesse individual, garante ainda que tal recebimento seja de interesse coletivo ou geral, fato possibilita o exercício de controle de toda a atuação administrativa advinda por parte dos administrados.

É importante ressaltar que o princípio da publicidade não pode ser interpretado como detentor permissivo à violação da intimidade, da vida privada, da honra e da imagem das pessoas, conforme explicita o art. 5º, X da Constituição Federal, ou do sigilo da fonte quando necessário ao exercício profissional, nos termos do art. 5º, XIV da CFB/88.

Destaca-se que com base no princípio da publicidade, com vistas a garantir a total transparência na atuação da administração pública, a CFB/1988 prevê: *o direito à obtenção de certidões em repartições públicas, para defesa de direitos e esclarecimento de situações de interesse pessoal, independentemente do pagamento de taxas (art. 5º, XXXIV, “b”); o direito de petição aos Poderes Públicos em defesa de direitos ou contra ilegalidade ou abuso de poder, independentemente do pagamento de taxas (art. 5º, XXXIV, “a”); e o direito de acesso dos usuários a registros administrativos e atos de governo (art. 37, §3º, II).*

Pondera-se que havendo violação a tais regras, o interessado possui à sua disposição algumas ações constitucionais para a tutela do seu direito, sendo elas: o habeas data (CF, art. 5º, LXXII) e o mandado de segurança (CF, art. 5º, LXIX), ou ainda, as vias judiciais ordinárias.

No que concerne aos mecanismos adotados para a concretização do princípio, a publicidade poderá ocorrer por intermédio da publicação do ato ou, dependendo da situação, por meio de sua simples comunicação aos destinatários interessados.

Registra-se, que caso não haja norma determinando a publicação, os atos administrativos não geradores de efeitos externos à Administração, como por exemplo, uma portaria que cria determinado evento, não precisam ser publicados, bastando que seja atendido o princípio da publicidade por meio da comunicação aos interessados. Entendido esse raciocínio, pode-se afirmar que o dever de publicação recai apenas sobre os atos geradores de efeitos externos à Administração. É o que ocorre, por exemplo, num edital de abertura de um concurso público, ou quando exista norma legal determinando a publicação.

Determinado a lei a publicação do ato, ressalta-se que esta deverá ser feita na Imprensa Oficial, e, caso a divulgação ocorra apenas pela televisão ou pelo rádio, ainda que em horário oficial, não se considerará atendida essa exigência. No entanto, conforme o ensinamento do ilustre Hely Lopes Meirelles, onde não houver órgão oficial, em consonância com a Lei Orgânica do Município, a publicação oficial poderá ser feita pela afixação dos atos e leis municipais na sede da Prefeitura ou da Câmara Municipal.

Dotada de importantes mecanismos para a concretização do princípio da publicidade, ganha destaque a Lei 12.527/2011, também conhecida como de Lei de Acesso à Informação ou Lei da Transparência Pública. A mencionada Lei estabelece regras gerais, de caráter nacional, vindo a disciplinar o acesso às informações contidas no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do §3º do art. 37 e no §2º do art. 216 da Constituição Federal Brasileira de 1.988. Encontram-se subordinados ao regime da lei 12.527/2011, tanto a Administração Direta, quanto as entidades da Administração Indireta e demais entidades controladas de forma direta ou indireta pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios. Também estão submetidas à ordenança da Lei da Transparência Pública as entidades privadas sem fins lucrativos, desde que recebam recursos públicos para a realização de ações de interesse público, especialmente as relativas à publicidade da destinação desses recursos, sem prejuízo de efetuarem as prestações de contas a que estejam obrigadas por lei.

Por fim, pontua-se que embora a regra ser a publicidade, a Lei 12.527/2011 excetua com ressalvas, o sigilo de informações que sejam imprescindíveis à segurança da sociedade ou do Estado de forma geral. Ocorre que ainda nesses casos, o sigilo não será eterno, estando previstos prazos máximos de restrição de acesso às informações, conforme suas classificações da seguinte forma, nos ditames do art. 24, §1º:

- a) Informação ultrassecreta (25 anos de prazo máximo de restrição ao acesso);
- b) Informação secreta (15 anos de prazo máximo de restrição ao acesso);
- c) Informação reservada (cinco anos de prazo máximo de restrição ao acesso).

Em síntese, temos:

- É advindo da democracia e se encontra ligado ao exercício da cidadania;
- Exige divulgação ampla dos atos da Administração Pública, com exceção das hipóteses excepcionais de sigilo;

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

Para tentar entender as principais diferenças entre os dois modelos de administração, acredita-se que o “ponto de partida” está na própria finalidade de cada uma das duas esferas de ação, ou seja, o Estado se define pelo seu objetivo de bem comum ou interesse geral que, no caso do Brasil, está explícito na Constituição Federal¹.

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

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

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

- I - construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II - garantir o desenvolvimento nacional;
- III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

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

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

Sendo que a relação existente das organizações governamentais perante o seu público não pode ser vista como um provedor com um cliente. A gerência pública refere-se a dependentes, cidadãos, fornecedores, presidiários, contribuintes, bem

como aqueles indivíduos que recebem benefícios e subsídios, como no caso dos clientes, além do mais, a proximidade não é sempre uma característica desejável para essas relações.

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

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

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

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

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

— Elementos de diferenciação

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

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

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

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

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

Diferenças dos Modelos de administração do setor privado e do setor público

Modelo do Setor Privado	Modelo do Setor Público
Escolha individual no mercado	Escolha coletiva na sociedade organizada
Demanda e preço	Necessidade de recursos públicos
Caráter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
A equidade do mercado	A equidade das necessidades
A busca da satisfação do mercado	A busca da justiça
Soberania do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como instrumento da sociedade organizada
Estímulo: possibilidade de o consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar serviços públicos

No que se refere ao Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado no Brasil, observa-se que o referido plano conseguiu sustentar praticamente a mesma linha de pensamento, quando afirmava que: “enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta”. Desse modo, entende-se que na medida em que o mercado controla a administração das empresas, a sociedade, através da eleição de políticos é responsável por controlar a administração pública.

Diferente por exemplo da administração de empresas, já que a mesma tem o seu objetivo voltado principalmente para o lucro privado, além da maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que ao longo do tempo, por meio do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Também é muito importante mencionar a influência direta que o Plano Diretor teve e ainda mantém na administração pública brasileira, no âmbito federal e, especialmente, em vários estados e cidades. Portanto, considera-se que ao se mencionar do ponto de vista da propriedade, o patrimônio da empresa é privado, enquanto que da organização pública é público, sendo que, o regime jurídico aplicável para a empresa é de direito privado e para a organização pública, pelo menos, em princípio, é o direito público.

Logo, as pessoas que trabalham em instituições privadas estão regidas pelo direito trabalhista (CLT) e as pessoas que trabalham pela administração pública é, em princípio, estatutárias ou de direito público.

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 dimensões²:

- 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;
- (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 evidenciação 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

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

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
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; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 40, de 2003)
- 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)

**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. (Vide Emenda constitucional nº 106, de 2020)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

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

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) (Produção de efeito)

§ 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) (Produção de efeito)

§ 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) (Produção de efeito)

§ 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) (Produção de efeito)

§ 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 2% (dois por cento) da receita corrente líquida do exercício anterior ao do encaminhamento do projeto, observado que a metade desse percentual será destinada a ações e serviços públicos de saúde. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 126, de 2022) (Vide ADI 7697)

§ 9º-A Do limite a que se refere o § 9º deste artigo, 1,55% (um inteiro e cinquenta e cinco centésimos por cento) caberá às emendas de Deputados e 0,45% (quarenta e cinco centésimos por cento) às de Senadores. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 126, de 2022) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Vide ADI 7697)

§ 11. É obrigatória a execução orçamentária e financeira das programações oriundas de emendas individuais, em montante correspondente ao limite a que se refere o § 9º deste artigo, conforme os critérios para a execução equitativa da programação definidos na lei complementar prevista no § 9º do art. 165 desta Constituição, observado o disposto no § 9º-A deste artigo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 126, de 2022) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide) (Vide) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

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

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

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

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

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

§ 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, independentemente 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

§ 17. Os restos a pagar provenientes das programações orçamentárias previstas nos §§ 11 e 12 deste artigo poderão ser considerados para fins de cumprimento da execução financeira até o limite de 1% (um por cento) da receita corrente líquida do exercício anterior ao do encaminhamento do projeto de lei orçamentária, 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 126, de 2022) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

§ 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, observado o disposto no § 9º-A deste artigo. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 126, de 2022) (Vide ADI 7697)

§ 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) (Produção de efeito) (Vide ADI 7697)

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) (Vide ADI 7697)

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)

NOÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

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

1. Modelo Tradicional (Gestão de Pessoal)

- Período: Início do século XX até a década de 1960.

-

Características:

- Foco na administração de tarefas burocráticas como contratação, pagamento e demissão.
- Estrutura hierárquica rígida.
- Baixa preocupação com o desenvolvimento e bem-estar dos funcionários.

Fatores Condicionantes:

- Revolução Industrial e a necessidade de organizar grandes contingentes de trabalhadores.
- Predominância de setores industriais.
- Mentalidade de comando e controle.

2. Modelo de Relações Humanas

- Período: Década de 1930 em diante, com ênfase nas décadas de 1950 e 1960.

Características:

- Valorização das relações interpessoais no ambiente de trabalho.
- Preocupação com a motivação, satisfação e bem-estar dos empregados.
- Surgimento de práticas de treinamento e desenvolvimento.

Fatores Condicionantes:

- Experiências de Hawthorne, que destacaram a importância das condições psicológicas e sociais.
- Crescimento dos estudos sobre motivação e comportamento humano no trabalho (Maslow, Herzberg).
- Mudança de foco da produtividade para a satisfação do trabalhador.

3. Modelo de Desenvolvimento Organizacional

- Período: Década de 1960 em diante.

Características:

- Enfoque na mudança organizacional e desenvolvimento contínuo.
- Desenvolvimento de programas de capacitação e formação.
- Participação e envolvimento dos funcionários nos processos decisórios.

Fatores Condicionantes:

- Necessidade de adaptação rápida às mudanças de mercado e tecnologia.
- Teorias da mudança e desenvolvimento organizacional.
- Valorização do capital humano como diferencial competitivo.

4. Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas

- Período: Década de 1980 em diante.

Características:

- Integração da gestão de pessoas com a estratégia da empresa.
- Foco em competências, gestão por resultados e alinhamento estratégico.
- Uso de tecnologias de informação e sistemas de gestão de desempenho.

Fatores Condicionantes:

- Globalização e aumento da competitividade.
- Necessidade de alinhar os objetivos individuais aos organizacionais.
- Avanços tecnológicos que permitem maior controle e planejamento estratégico.

5. Modelo de Gestão por Competências

- Período: Década de 1990 em diante.

Características:

- Identificação, desenvolvimento e gestão das competências essenciais para a organização.
- Foco no desenvolvimento contínuo e aprendizagem organizacional.
- Avaliação de desempenho baseada em competências.

Fatores Condicionantes:

- Necessidade de adaptar-se rapidamente às mudanças no mercado de trabalho.
- Reconhecimento da importância das competências específicas para a inovação e competitividade.
- Evolução das práticas de recursos humanos para uma abordagem mais integrada e sistêmica.

6. Modelo de Gestão de Pessoas 4.0

- Período: Final da década de 2010 em diante.

Características:

- Uso intensivo de tecnologias avançadas, como inteligência artificial, big data e analytics.
- Personalização e flexibilidade na gestão de talentos.
- Foco em bem-estar, diversidade e inclusão.

- Fatores Condicionantes:

- Quarta Revolução Industrial e a transformação digital.
- Mudança nos valores e expectativas dos trabalhadores, especialmente das novas gerações.
- Necessidade de inovação contínua e agilidade organizacional.

Cada modelo de gestão de pessoas evoluiu conforme as necessidades e desafios específicos de seu tempo, refletindo mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. A compreensão desses modelos ajuda a desenvolver práticas de gestão que atendam melhor às demandas atuais e futuras do ambiente de trabalho.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**Administração Estratégica de Pessoas**

A área de Gestão de Pessoas tem passado por uma grande transformação nos últimos anos, a principal mudança notável nesse modelo de gestão é sua atuação, que vem deixando de ter papel somente operacional para **atuar em campo mais estratégico** dentro das organizações.

A administração dos recursos humanos era concebida como uma área operacional, pois atuava principalmente como departamento de pessoal. Conhecida como o departamento da empresa que se restringia apenas na execução de contratações, realização da folha de pagamento e demissões. Trazendo para outras palavras, uma área que apenas executava decisões tomadas por outros departamentos e ainda levava “fama” de departamento burocrático por ter que fazer cumprir muitas leis, normas e regras que envolvem o trabalhador.

Essa área foi considerada por muito tempo como uma fonte de despesa, por ser vista por muitos gestores como um “mal necessário”. Esse ponto de vista mal explorado pela administração das empresas foi mudando consideravelmente, ao ponto de nos dias atuais, ser considerada a área de maior importância em uma organização.

Houve alguns marcos históricos que contribuíram para que as empresas passassem a enxergar as pessoas como recursos-chaves e não apenas despesas. No Brasil, entre 1930 e 1950, Getúlio Vargas passa a criar a **CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas)**, abrangendo os direitos e deveres dos empregados bem como do empregador. As organizações passam a ter uma maior preocupação com as leis estabelecidas, e assim paulatinamente começam um processo de restauração nos direitos trabalhistas e garantia de uma melhor qualidade de vida e conseqüentemente maior produtividade para as empresas. Um processo ganha-ganha, onde as duas partes são beneficiadas.

A partir desse contexto, surge o conceito de gestão de pessoas, sendo uma área vulnerável e sujeita a instabilidade frente à cultura que se aplica às organizações. O funcionário deixou de ser uma mera engrenagem de máquina e passou a ser o sujeito colaborador, contribuindo com o seu recurso intelectual ao desempenhar sua parte no processo de transformação da empresa.

Assim, o colaborador passa a ser visto como o principal patrimônio das organizações. E como o próprio termo utilizado, se passa a enfatizar a importância e o papel que cada trabalhador

desempenha dentro de uma organização, no qual este passa a ser um parceiro, um colaborador no negócio e um recurso intelectual que contribui unicamente para o crescimento da empresa.

Mas revelando também ser um grande desafio para as organizações, uma vez que elas reconhecendo o real papel dos colaboradores dentro da administração de uma empresa passaram a exigir muito mais de seus profissionais.

Todavia, com as transformações no mercado global, nos deparamos com um gap¹, bastante preocupante que é a escassez de profissionais, principalmente no que tange profissionais que possuam habilidades comportamentais que se ajustem aos valores e filosofia das empresas.

Esse gap é o que chamamos de “gargalo” do mercado, é onde existe uma extrema necessidade de profissionais para suprir a demanda do mercado de trabalho, mas em contrapartida as empresas não conseguem selecionar um perfil de profissional que se enquadre dentro de suas expectativas. Isso ocorre porque os profissionais estão sempre em busca de algo a mais, algo que há pouco tempo era inexistente na administração das empresas.

Esse algo a mais é considerado pelos profissionais como aquilo que a empresa pode oferecer além do que estão estipulados pelas leis, como benefícios, vale-transporte, vale-alimentação, vale-refeição, férias, horas extras, 13º salário, etc. O que o profissional moderno almeja é mais do que uma carreira estável, almeja um plano de carreira, sentir-se engajado no desempenho do negócio, é participar de uma gestão por competências, por reconhecimento. É saber que há possibilidades de crescimento, promoções, conseguir enxergar onde o profissional está hoje e onde ele pode chegar. Essa conquista na carreira é algo desafiador tanto para o profissional quanto para as empresas, pois com essa mudança nos objetivos dos profissionais oferecidos no mercado torna-se cada vez mais difícil reter “talentos” dentro de uma organização, pois eles estão sempre buscando novos desafios além de uma empresa que possa oferecer o tão almejado plano de carreira.

Retomando os fatos históricos que marcaram as transformações na área de Gestão de Pessoas, por conseguinte, entre 1965 e 1980 a fase administrativa abre espaço ao movimento sindical, agora o Gerente de Relações Industriais passa a ser chamado de Gerente de RH. A partir de 1980, dá-se início ao período da Administração Estratégica que perdura até os dias atuais.

Ela visa cooperar com a organização, em prol do alcance de seus objetivos, utilizando como meio as políticas de manutenção dos recursos humanos. Em suma, a organização passa a visualizar melhor os impactos que as ações podem causar ao seu ambiente, tanto interno quanto externo. Logo, o Gerente de RH passa a integrar a diretoria, em nível estratégico.

Nesse contexto, é possível compreender a importância da Gestão de Pessoas e da área de recursos humanos. Pois agora as empresas estão diante de um ambiente marcado por constante competitividade, pela busca de novos modelos de gestão eficazes e pela velocidade de informações que sejam capazes de reagir ao dinamismo do mercado.

¹ Palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha – retirado do site: www.significados.com.br

O ambiente empresarial está cada vez mais complexo, hierarquizado e especializado e requer cada vez mais supervisão e gerência. Como resultado, há a necessidade de planejar, controlar, coordenar, delegar responsabilidade e autoridade, além de melhorar as relações no trabalho.

Com contato mais intenso entre a administração e a psicologia, propiciada pelas teorias humanistas, a Gestão RH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa, para atuar no comportamento das pessoas. Segundo Fischer², o modelo de Gestão RH tem a ênfase na gestão do comportamento humano, sendo que esse modelo é conhecido por duas formas, o Modelo de Relações Humanas e o Modelo do Comportamento Humano.

A partir da citação de Fischer podemos concluir que a Administração de Recursos Humanos, área que cuida especificamente do desenvolvimento humano de uma empresa, ou seja, dos colaboradores, toma posição estratégica.

Nenhuma organização consegue sobreviver em um mercado competitivo senão tiver pessoas qualificadas trabalhando. O sucesso de qualquer empresa depende diretamente das pessoas, por isso o nome Gestão Estratégica de Pessoas. Por meio de uma ação integrada, trabalho em equipe, unindo diferentes competências é que uma organização consegue o sucesso.

Antes o Departamento Pessoal visto como um departamento restrito somente a cuidar das burocracias, entre contratações e demissões, não participava do processo decisório ou do planejamento estratégico de uma organização. A alta administração considerava esse departamento apenas operacional, porém com as mudanças o Departamento Pessoal deixa de ser um simples departamento “esquecido” e passa a ser uma área de grande abrangência e respeito por todos os colaboradores, entre gerentes e diretores.

Hoje, todos os colaboradores têm papel fundamental no processo decisório, cada colaborador desempenha sua função alinhada aos elementos do modelo de gestão.

Discutir gestão estratégica de pessoas é discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da empresa, ou seja, é garantir um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da organização.

Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração até a baixa gerência, assumir o papel de gestão de pessoas.

Para que isso ocorra a área de gestão de pessoas precisa descentralizar suas práticas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, passando a atuar muito mais como uma consultoria interna. E, para que as organizações passem a adotar uma gestão estratégica de pessoas, torna-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

Enquanto uma organização se preocupar única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estará cada vez mais distante, pois o controle dificulta a iniciativa, a criatividade, a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento

permitem o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa será também o sucesso do profissional.

Assim, uma Gestão Estratégica de Pessoas significa estreitar laços e aproximar-se dos colaboradores, dos gestores e área de gestão de pessoas, de forma a mobilizá-los para alcançar os resultados e metas planejados para a organização.

Ou seja, todos podem fazer parte do processo de tomada de decisões, desde que a empresa permita isso, desenvolva essa autonomia e reconhecimento. Todos colaboradores podem ser estratégicos, peças-chaves para o sucesso organizacional. Isso deve ocorrer tendo em vista que existem objetivos distintos entre as organizações e as pessoas dessas organizações.

Sendo assim, é importante resumir as 5 fases evolutivas da Gestão de Pessoas:

- **Fase Contábil (1930):** caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.

- **Fase Legal (1930 - 1950):** preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém criadas leis trabalhistas da era getulista.

- **Fase Tecnicista (1950 - 1965):** o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros.

- **Fase Administrativa, ou Sindicalista (1965 - 1985):** criou um marco histórico nas relações entre capital e trabalho, na medida em que é berço de uma verdadeira revolução que, movida pelas bases trabalhadoras, implementou o movimento sindical denominado “novo sindicalismo”. Nessa fase, registrou-se nova mudança – significativa – na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais: o cargo passou a se chamar *Gerente de Recursos Humanos*. Pretendia-se com essa mudança transferir a ênfase em procedimentos burocráticos e puramente operacionais para as responsabilidades de ordem mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (com os sindicatos, a sociedade etc.).

- **Fase Estratégica (1985 a atual):** demarcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico das organizações. Nessa fase se registraram as primeiras preocupações de longo prazo por parte das empresas com os seus trabalhadores. Iniciou-se nova alavancagem organizacional do cargo de GRH, que, de posição gerencial, de terceiro escalão, em nível ainda tático, passou a ser reconhecido como diretoria, em nível estratégico nas organizações.

² FISCHER, André L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

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

Possibilidades

1. Atração e Retenção de Talentos

- **Possibilidade:** Empresas que possuem práticas eficazes de gestão de pessoas são capazes de atrair e reter os melhores talentos. Uma equipe altamente qualificada e motivada é crucial para a inovação e o sucesso a longo prazo.

- **Exemplo:** Programas de desenvolvimento de carreira e benefícios competitivos podem aumentar a satisfação e a lealdade dos funcionários.

2. Desenvolvimento de Competências

- **Possibilidade:** Investir no desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários pode aumentar a produtividade e a eficiência. Treinamentos e programas de capacitação permitem que os funcionários se adaptem rapidamente às mudanças e novas demandas do mercado.

- **Exemplo:** Empresas como a Google investem fortemente em treinamento e desenvolvimento, o que lhes permite manter uma força de trabalho altamente qualificada.

3. Cultura Organizacional Positiva

- **Possibilidade:** Uma cultura organizacional forte e positiva pode melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários. Culturas que promovem a colaboração, a inovação e o bem-estar dos empregados tendem a ter equipes mais engajadas e produtivas.

- **Exemplo:** A Zappos é conhecida por sua cultura organizacional vibrante e focada no bem-estar dos funcionários, o que resulta em alta motivação e lealdade.

4. Inovação e Criatividade

- **Possibilidade:** Ambientes de trabalho que incentivam a inovação e a criatividade podem levar a novas ideias e soluções que diferenciam a empresa no mercado. Práticas de gestão de pessoas que fomentam a autonomia e a experimentação são essenciais.

- **Exemplo:** Empresas como a 3M, que permitem tempo para que seus funcionários trabalhem em projetos pessoais, resultaram em inovações significativas como o Post-it.

5. Engajamento e Produtividade

- **Possibilidade:** Funcionários engajados são mais produtivos e comprometidos com os objetivos da organização. Práticas de gestão de pessoas que promovem o reconhecimento e o alinhamento de metas individuais com os objetivos da empresa aumentam o engajamento.

- **Exemplo:** A Salesforce implementa programas de reconhecimento frequentes que aumentam o engajamento dos funcionários.

6. Adaptabilidade e Resiliência

- **Possibilidade:** Uma gestão de pessoas eficaz pode aumentar a capacidade da empresa de se adaptar a mudanças e enfrentar crises. Funcionários bem preparados e um ambiente de trabalho flexível são essenciais para a resiliência organizacional.

- **Exemplo:** Durante a pandemia de COVID-19, empresas que já possuíam práticas de trabalho remoto bem estabelecidas conseguiram se adaptar mais rapidamente às novas condições de trabalho.

Limites

1. Resistência à Mudança

- **Limite:** A implementação de novas práticas de gestão de pessoas pode enfrentar resistência por parte dos funcionários e gestores, especialmente em culturas organizacionais tradicionais ou conservadoras.

- **Desafio:** Superar a resistência à mudança requer comunicação clara, treinamento e um forte compromisso da liderança.

2. Custo e Recursos

- **Limite:** Programas de gestão de pessoas, como treinamentos extensivos, benefícios adicionais e iniciativas de bem-estar, podem ser dispendiosos. Pequenas empresas ou aquelas com recursos limitados podem ter dificuldades para implementar práticas abrangentes.

- **Desafio:** Equilibrar os custos com os benefícios percebidos e encontrar soluções criativas que sejam acessíveis.

3. Medida de Impacto

- **Limite:** Mensurar o impacto direto das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional pode ser desafiador. Nem sempre é fácil correlacionar iniciativas de RH com resultados financeiros tangíveis.

- **Desafio:** Desenvolver métricas e KPIs eficazes que possam demonstrar o valor das iniciativas de gestão de pessoas.

4. Consistência na Implementação

- **Limite:** A eficácia das práticas de gestão de pessoas pode variar dependendo da consistência na sua implementação. Iniciativas mal executadas ou inconsistentes podem gerar frustração e desengajamento.

- **Desafio:** Garantir que todos os níveis da organização estejam alinhados e comprometidos com as práticas de gestão de pessoas.

5. Mudanças Externas e Incertezas

- **Limite:** Fatores externos, como mudanças econômicas, políticas ou tecnológicas, podem impactar a eficácia das práticas de gestão de pessoas. Por exemplo, uma crise econômica pode levar a cortes de orçamento que afetam programas de RH.

- **Desafio:** Manter a flexibilidade e a capacidade de adaptação para ajustar as práticas de gestão de pessoas conforme as circunstâncias externas mudam.

6. Diversidade e Inclusão

- **Limite:** Criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e diverso pode ser um desafio, especialmente em organizações que historicamente têm pouca diversidade.