



TRT - SC
Analista Judiciário - Área Administrativa

LÍNGUA PORTUGUESA

Domínio da ortografia oficial.	1
Emprego da acentuação gráfica.	7
Emprego dos sinais de pontuação.	10
Emprego do sinal indicativo de crase.	14
Flexão nominal e verbal.	15
Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação.	25
Domínio dos mecanismos de coesão textual.	30
Emprego de tempos e modos verbais. Vozes do verbo.	32
Concordância nominal e verbal.	32
Regência nominal e verbal.	34
Morfossintaxe.	37
Redação (confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas).	42
Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.	45
Figuras de linguagem.	47
Discurso direto, indireto e indireto livre.	52
Adequação da linguagem ao tipo de documento.	57
Exercícios.....	71
Gabarito.....	125

MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO

Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios.....	1
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.	2
Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos.....	12

SUMÁRIO



Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); múltiplos e divisores de números naturais.....	17
Expressões numéricas	28
Problemas.	28
Frações e operações com frações.	30
Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais; regra de três;	32
Porcentagem e problemas envolvendo regra de três simples, cálculos de porcentagem, acréscimos e descontos.	41
Noções de Estatísticas: medidas de tendência central (moda, mediana, média aritmética simples e ponderada) e de dispersão (desvio médio, amplitude, variância, desvio padrão);	43
Leitura e interpretação de gráficos (histogramas, setores, infográficos) e tabelas.	48
Exercícios	53
Gabarito.....	59

LEGISLAÇÃO

Lei nº 8.112/1990 e alterações: Das Disposições Preliminares; Do Provimento, Da Vacância, Da Remoção, Da Redistribuição e Da Substituição; Dos Direitos e Vantagens: Do Vencimento e da Remuneração, Das Vantagens, Das Férias; Das Licenças e Dos Afastamentos; Do Regime Disciplinar: Dos Deveres; Das Proibições; Da Acumulação; Das Responsabilidades e Das Penalidades.....	1
Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região	33
Resolução CNJ 1º 400/2021 (Dispõe sobre a política de sustentabilidade no âmbito do Poder Judiciário).....	67
Exercícios	998
Gabarito.....	102

NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

Direito constitucional: Da aplicabilidade e interpretação das normas constitucionais; vigência e eficácia das normas constitucionais.....	1
Controle de constitucionalidade: sistemas difuso e concentrado; ação direta de inconstitucionalidade; ação declaratória de constitucionalidade e arguição de descumprimento de preceito fundamental.	4
Princípios fundamentais.	9
Dos direitos e garantias fundamentais: dos direitos e deveres individuais e coletivos; dos direitos sociais; dos direitos de nacionalidade; dos direitos políticos	11
Dos partidos políticos	31
Da organização do Estado: da organização política administrativa: da União. Das competências da União, dos Estados e dos Municípios	33
Da Administração Pública: disposições gerais; dos servidores públicos.	41
Da Organização dos Poderes	47

SUMÁRIO



Do Poder Executivo: do Presidente e do Vice-Presidente da República. Das atribuições e responsabilidades do Presidente da República.....	47
Do Poder Legislativo: do processo legislativo. Da fiscalização contábil, financeira e orçamentária.....	50
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.	58
Das funções essenciais à Justiça: do Ministério Público; da Advocacia Pública; da Advocacia e da Defensoria Pública.	62
Exercícios.....	64
Gabarito.....	66

NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO

Administração pública	1
Regime jurídico administrativo. Princípios constitucionais e legais da Administração Pública.Princípios administrativos implícitos, Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro.....	4
(Decreto-lei nº 4.657/1942 com Redação dada pela Lei nº 12.376/2010) e sua aplicação na Administração Pública.	10
Poderes da Administração Pública.Poderes e deveres dos administradores públicos. Uso e abuso do poder.	14
Lei de abuso de autoridade (Lei nº 13.869/2019 e alterações) Organização da Administração Direta e Indireta.	27
Órgãos públicos. Aspectos gerais da Administração Direta. Autarquias. Empresas públicas e sociedades de economia mista. Fundações públicas. Consórcios públicos. Agências. Entes de colaboração e entidades paraestatais.....	34
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.	37
Processo administrativo. Lei nº 9.784/1999 e alterações.....	58
Controle da administração pública. Classificações relativas ao controle da Administração Pública. Controle externo e procedimentos de tomadas de contas	70
Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992 com redação dada pela Lei nº 14.230/2021). Licitação. Conceito, natureza jurídica, objeto e finalidade. Princípios básicos e correlatos. Modalidades. Obrigatoriedade, dispensa e inexigibilidade. Procedimento licitatório. Anulação, revogação e recursos administrativos. Sanções e procedimento sancionatório Crimes em licitações e contratos administrativos.	79
Lei nº 14.133/2021. Contrato administrativo. Conceito, principais características e espécies. Formalização, execução e inexecução. Duração. prorrogação, renovação e extinção. Revisão e rescisão. Reajustamento. Convênios, Parcerias entre a Administração Pública e o terceiro setor.	94
Serviço público. Conceito. Classificação. Princípios. Formas de delegação de serviço público. Regime jurídico da concessão e da permissão de serviço público. Extinção, reversão dos bens. Direitos dos usuários de serviço público. Parcerias público-privadas.....	170

SUMÁRIO



Agentes públicos: Classificação. Cargo. emprego e função pública. Provimento e investidura. Exercício e afastamentos. Direito de Greve. Regime constitucional dos servidores públicos na Constituição Federal. Regime de emprego público e disposições da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aplicáveis. Responsabilidade civil, administrativa e penal dos agentes públicos.	180
Processo administrativo disciplinar.....	202
Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Lei nº 8.112/1990 e alterações).	202
Exercícios.....	253
Gabarito.....	256

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização	1
Convergências e diferenças entre a gestão pública e a gestão privada	4
Gestão de resultados na produção de serviços públicos	6
Comunicação na gestão pública e gestão de redes organizacionais	9
Gestão e avaliação de desempenho.	12
Processo organizacional: planejamento, direção, coordenação, comunicação, controle e avaliação	14
Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional	17
Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas.....	20
Gestão por Processos.....	23
Gestão por Projetos.....	25
Gestão de contratos.	29
Gestão da Qualidade: excelência nos serviços públicos	33
Motivação.....	37
Liderança.....	40
Tipos de decisão e processo decisório.	46
Exercícios.....	52
Gabarito.....	55

NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO

Princípios orçamentários.	1
Plano Plurianual — PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias — LDO e Lei Orçamentária Anual— LOA.....	5
Receita pública e despesa pública.	26
Orçamento na Constituição Federal de 1988.	51
Lei 4.320/1964 e alterações.	56

SUMÁRIO

Lei de Responsabilidade Fiscal — Lei Complementar nº 101/2000	74
Manual de Contabilidade “Aplicada ao Setor Público — MCASP, 9ª edição: Parte I— Procedimentos Contábeis Orçamentários.....	102
Exercícios.....	102
Gabarito.....	104

GESTÃO DE PESSOAS

Modelos de Gestão de Pessoas — Evolução dos modelos de gestão de pessoas. Fa- tores condicionantes de cada modelo.....	1
Gestão estratégica de pessoas.....	20
Possibilidades e limites da gestão de pessoas como diferencial competitivo para o negócio.....	23
Possibilidades e limites da gestão de pessoas no setor público.....	24
Gestão e avaliação de desempenho.	24
Gestão de clima e cultura organizacional.....	28
Planejamento de Recursos Humanos (RH).	34
Comportamento organizacional.....	34
Gestão de conflitos.	43
Gestão de processos de mudança organizacional: Conceito de mudança. Mudança e inovação organizacional.....	47
Diagnóstico organizacional.....	59
Análise dos ambientes interno e externo.	62
Missão, visão de futuro, valores.....	35
Valores.....	68
Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores, Variáveis componentes dos indica- dores.....	68
Avaliação da Gestão Pública — Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocra- tização. Critérios de avaliação da gestão pública	77
Liderança.....	103
Motivação	103
Processo decisório e tipos de decisões.	104
Exercícios.....	104
Gabarito.....	114



Língua Portuguesa

A ortografia oficial prescreve a maneira correta de escrever as palavras, baseada nos padrões cultos do idioma. Procure sempre usar um bom dicionário e ler muito para melhorar sua escrita.

Alfabeto

O alfabeto passou a ser formado por 26 letras: A – B – C – D – E – F – G – H – I – J – K – L – M – N – O – P – Q – R – S – T – U – V – W – X – Y – Z.. As letras “k”, “w” e “y” não eram consideradas integrantes do alfabeto (agora são). Essas letras são usadas em unidades de medida, nomes próprios, palavras estrangeiras e outras palavras em geral. Exemplos: km, kg, watt, playground, William, Kafka, kafkiano.

Vogais: a, e, i, o, u, y, w.

Consoantes: b, c, d, f, g, h, j, k, l, m, n, p, q, r, s, t, v, w, x, z.

Alfabeto: a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q, r, s, t, u, v, w, x, y, z.

Observações:

A letra “Y” possui o mesmo som que a letra “I”, portanto, ela é classificada como vogal.

A letra “K” possui o mesmo som que o “C” e o “QU” nas palavras, assim, é considerada consoante. Exemplo: Kuait / Kiwi.

Já a letra “W” pode ser considerada vogal ou consoante, dependendo da palavra em questão, veja os exemplos:

No nome próprio Wagner o “W” possui o som de “V”, logo, é classificado como consoante.

Já no vocábulo “web” o “W” possui o som de “U”, classificando-se, portanto, como vogal.

Emprego da letra H

Esta letra, em início ou fim de palavras, não tem valor fonético; conservou-se apenas como símbolo, por força da etimologia e da tradição escrita. Grafa-se, por exemplo, hoje, porque esta palavra vem do latim hodie.

Emprega-se o H:

- Inicial, quando etimológico: hábito, hélice, herói, hérnia, hesitar, haurir, etc.
- Medial, como integrante dos dígrafos ch, lh e nh: chave, boliche, telha, flecha, companhia, etc.
- Final e inicial, em certas interjeições: ah!, ih!, hem?, hum!, etc.
- Algumas palavras iniciadas com a letra H: hálito, harmonia, hangar, hábil, hemorragia, hemisfério, helipor-to, hematoma, hífen, hilaridade, hipocondria, hipótese, hipocrisia, homenagear, hera, húmus;
- Sem h, porém, os derivados baianos, baianinha, baião, baianada, etc.

Não se usa H:

- No início de alguns vocábulos em que o h, embora etimológico, foi eliminado por se tratar de palavras que entraram na língua por via popular, como é o caso de erva, inverno, e Espanha, respectivamente do latim, herba, hibernus e Hispania. Os derivados eruditos, entretanto, grafam-se com h: herbívoro, herbicida, hispânico, hibernal, hibernar, etc.

Emprego das letras E, I, O e U

Na língua falada, a distinção entre as vogais átonas /e/ e /i/, /o/ e /u/ nem sempre é nítida. É principalmente desse fato que nascem as dúvidas quando se escrevem palavras como quase, intitular, mágoa, bulir, etc., em que ocorrem aquelas vogais.

Escreve-se com a letra E:

- A sílaba final de formas dos verbos terminados em –uar: continue, habitue, pontue, etc.



Matemática e Raciocínio Lógico

Raciocínio lógico é o modo de pensamento que elenca hipóteses, a partir delas, é possível relacionar resultados, obter conclusões e, por fim, chegar a um resultado final.

Mas nem todo caminho é certo, sendo assim, certas estruturas foram organizadas de modo a analisar a estrutura da lógica, para poder justamente determinar um modo, para que o caminho traçado não seja o errado. Veremos que há diversas estruturas para isso, que se organizam de maneira matemática.

A estrutura mais importante são as **proposições**.

Proposição: declaração ou sentença, que pode ser verdadeira ou falsa.

Ex.: Carlos é professor.

As proposições podem assumir dois aspectos, verdadeiro ou falso. No exemplo acima, caso Carlos seja professor, a proposição é verdadeira. Se fosse ao contrário, ela seria falsa.

Importante notar que a proposição deve afirmar algo, acompanhado de um verbo (é, fez, não notou e etc). Caso a nossa frase seja “Brasil e Argentina”, nada está sendo afirmado, logo, a frase **não é uma proposição**.

Há também o caso de certas frases que podem ser ou não proposições, dependendo do contexto. A frase “ $N > 3$ ” só pode ser classificada como verdadeira ou falsa caso tenhamos algumas informações sobre N, caso contrário, nada pode ser afirmado. Nestes casos, chamamos estas frases de sentenças abertas, devido ao seu caráter imperativo.

O processo matemático em volta do raciocínio lógico nos permite deduzir diversas relações entre declarações, assim, iremos utilizar alguns símbolos e letras de forma a exprimir estes encadeamentos.

As proposições podem ser substituídas por letras minúsculas (p.ex.: a, b, p, q, ...)

Seja a proposição p: Carlos é professor

Uma outra proposição q: A moeda do Brasil é o Real

É importante lembrar que nosso intuito aqui é ver se a proposição se classifica como verdadeira ou falsa.

Podemos obter novas proposições relacionando-as entre si. Por exemplo, podemos juntar as proposições p e q acima obtendo uma única proposição “Carlos é professor e a moeda do Brasil é o Real”.

Nos próximos exemplos, veremos como relacionar uma ou mais proposições através de conectivos.

Existem cinco conectivos fundamentais, são eles:

\wedge : e (aditivo) conjunção

Posso escrever “Carlos é professor e a moeda do Brasil é o Real”, posso escrever $p \wedge q$.

\vee : ou (um ou outro) ou disjunção

$p \vee q$: Carlos é professor ou a moeda do Brasil é o Real

$\dot{\vee}$: “ou” exclusivo (este ou aquele, mas não ambos) ou disjunção exclusiva (repare o ponto acima do conectivo).

$p \dot{\vee} q$: Ou Carlos é professor ou a moeda do Brasil é o Real (mas nunca ambos)

\neg ou \sim : negação

$\sim p$: Carlos não é professor

\rightarrow : implicação ou condicional (se... então...)

$p \rightarrow q$: Se Carlos é professor, então a moeda do Brasil é o Real



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

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

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

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

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

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

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

TÍTULO II

DO PROVIMENTO, VACÂNCIA, REMOÇÃO, REDISTRIBUIÇÃO E SUBSTITUIÇÃO

CAPÍTULO I

DO PROVIMENTO

SEÇÃO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

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

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



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.

¹ <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:j3AAnRpJ4j8l:www.estrategiaconcursos.com.br/curso/main/downloadPDF/%3Faula%3D188713+%&c-d=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>



CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Antes de darmos início ao conteúdo de Administração Pública, primeiramente faz-se necessário a compreensão do que é a Administração: a Administração é a ciência que estuda as empresas, e sua história começa por volta do ano 5.000 a.C, segundo Granjeiro[GRANJEIRO, J. W.; Administração Pública, Westoon, 2005.], a ideia central dessa ciência é a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos, sendo assim a administração é a ação humana cooperativa com alto grau de racionalidade.

Segundo Chiavenato[CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública, Malone, SP, 2012.], o ato de administrar é definido como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essas funções administrativas citadas envolvem os elementos da Administração, isto é, as funções que o administrador precisa exercer, que são:

- a) Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- b) Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa.
- c) Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- d) Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
- e) Controlar: certificar-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

O termo Administração é utilizado tanto para designar as funções administrativas, como também para designar as atividades de execução, o administrador, por sua vez, é o profissional que atua nas organizações (públicas ou privadas) e exerce essas funções. Atualmente essas funções ganham o nome de: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC).

Administração Pública

Segundo o dicionário de significados[<https://www.significados.com.br/administracao-publica/>], a Administração Pública é um conceito da área do Direito que descreve o conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde, Cultura, e etc., ela também representa o conjunto de ações que compõem a função administrativa.[No Direito Administrativo, a Função Administrativa é uma das três funções básicas do Estado, ou de seus delegatários, por oposição com a função legislativa e a função jurisdicional. A função administrativa é o modo ordinário de realização dos fins públicos do Estado, em termos concretos, mais próximo ao cidadão.]

“A Administração Pública constitui um importante segmento da área da Administração. Ela representa o aparelhamento do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, com o objetivo de dar plena e integral satisfação das necessidades coletivas básicas.”[CHIAVENATO, I., Administração Geral e Pública, Malone, SP, 2012.]

A Administração Pública tem o intuito de trabalhar a favor da sociedade e de seus interesses públicos, e dos direitos e interesses dos cidadãos administrados, na maioria das vezes, ela está organizada de maneira a reduzir os processos burocráticos.[<https://www.significados.com.br/administracao-publica/>]

Compreendendo todo o aparato existente, a Administração Pública, tem à disposição dos governos a estrutura e recursos; os órgãos e agentes; os serviços e atividades, para a realização de seus objetivos políticos e do objetivo maior e primordial do Estado: a promoção do bem comum da coletividade.

Divisão da Administração Pública

A Administração Pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos, sendo dividida em Administração Direta e Administração Indireta.

Administração Direta: é aquela exercida pelo conjunto dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Nesse caso, os órgãos não possuem personalidade jurídica própria, patrimônio, nem autonomia administrativa, ou seja, o Estado exerce suas funções diretamente.



Noções de Administração Pública

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.



Princípios Orçamentários¹

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

A evolução das organizações

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

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

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

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