PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA, OS CONCURSOS PÚBLICOS E A (IN) DESEJADA FORMAÇÃO DE NÍVEL SUPERIOR DE CANDIDATOS AOS CARGOS DE NÍVEIS FUNDAMENTAL E MÉDIO

Geilton Costa da Silva*

RESUMO: O presente artigo aborda a obrigatoriedade da observância pela Administração Pública do Princípio Constitucional da Eficiência, a participação e aprovação de candidatos em concursos públicos com nível de formação cultural superior às exigidas para diversos cargos de níveis fundamental e médio e a necessidade de inclusão de cláusulas de vedação de acesso nos respectivos editais como observância plena aos Princípios Constitucionais da Administração Pública Brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: Constitucional. Princípio da Eficiência. Concursos Públicos. Cargos Públicos. Níveis Fundamental e Médio. Participação e Aprovação de Candidatos com nível superior ao exigido para os cargos. Editais. Inclusão de cláusulas de vedação. Necessidade. Observância dos Princípios da Administração Pública Brasileira.

1. INTRODUÇÃO

Em artigo jurídico publicado no ano de 2004[1] constatávamos já naquele momento que

> "*A atuação da Administração Pública brasileira após o advento da Constituição da República de 1988 modificou-se substancialmente e para melhor. O antigo modelo de Estado burocrático adotado nas décadas de 60 e 70 teve o início de seu declínio nos anos oitenta, materializado pela criação, ainda no Governo Figueiredo, do Ministério da Desburocratização. Com o novo Diploma Básico, a Carta de 1988, ficou claro*

* Juiz de Direito e Juiz Eleitoral no Estado de Sergipe. Mestrando em Direito Econômico e Socioambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Estado do Paraná - PUC/PR. Professor do Curso de Graduação em Direito da Universidade Tiradentes – UNIT/Sergipe. Bacharel em Administração de Empresas (UFRN/Natal) e Bacharel em Direito (UnP/Natal). Especialista em Direito Processual Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. E-mail: geilton.costa@tjse.jus.br

> *que estava o Estado brasileiro abandonando a aplicação desvirtuada da clássica Teoria da Burocracia, surgida mundialmente na década de 50 no âmbito da Ciência da Administração, pela Teoria Sistêmica, concebida conforme Guberman (2002), a partir dos estudos do teórico Bertalanffy, um modelo que enfatiza mais o capital humano e a constante reavaliação de processos com vistas ao atingimento dos objetivos traçados.*
> *Com a Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, foi elevado a* status *constitucional o princípio da eficiência, que representou durante muito tempo mera indicação legal positivada no Decreto Lei nº 200/67. A partir deste momento, identificamos que estava definido o modelo de Estado Gerencial atualmente adotado pelo Brasil.*
> *Ocorre que para o gerenciamento de organizações, sejam elas públicas ou privadas, impõe-se para a consecução da missão (das organizações) uma adequada distribuição de tarefas, inteligentemente confiadas aos diversos níveis hierárquicos da estrutura, de modo a otimizar o fluxo contínuo de informações e as consequências do iter, do espaço temporal existente entre as tomadas de decisões, a operacionalização dos comandos gerenciais e a almejada aparição dos resultados".*

Nessa ordem de ideias e tendo sob farol orientador, indicador mesmo do caminho a percorrer - o Princípio Vetor da Eficiência - trazemos no presente artigo reflexões acerca do modelo atualmente adotado por toda a Administração Pública brasileira para a contratação de pessoal – o concurso público – e alguns problemas decorrentes desse modelo e prejudiciais à eficiência, entre eles o elevado "turn over" ou rotatividade de funcionários públicos em alguns cargos, violação de deveres funcionais entre outros, decorrentes a mais das vezes da indesejada contratação de aprovados no certame público com competências pessoais ou habilidades superiores às exigidas para o cargo.

Como contraponto a esta indesejada situação, visivelmente distanciada do Princípio da Eficiência e que vem representando altos custos de oportunidade e também financeiros para o Erário, com claro distanciamento da supremacia do interesse público trazemos ao fim uma contribuição para a

questão, propondo uma nova leitura para o concurso público, ao nosso sentir em maior conformidade com a atual força normativa de nossa Constituição.

2. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA EFICIÊNCIA

A administrativista Maria Sylvia Zanella Di Pietro, em seu livro de Direito Administrativo[2] citando o sempre festejado Hely Lopes assim discorre:

> "*Hely Lopes Meirelles (2003:102) fala na eficiência como um dos deveres da Administração Pública, definindo-o como "o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo apenas resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros". Acrescenta ele que: "esse dever de eficiência bem lembrado por Carvalho Simas, corresponde ao 'dever de boa administração' da doutrina italiana, o que já se acha consagrado, entre nós, pela Reforma Administrativa Federal do Dec.-lei 200/67, quando submete toda atividade do Executivo ao controle de resultado (arts. 13 e 25, V), fortalece o sistema de mérito (art. 25, VII), sujeita a Administração indireta a supervisão ministerial quanto à eficiência administrativa (art. 26, III) e recomenda a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso (art. 100)*".

Nesse aspecto, concordamos plenamente com o pensamento do célebre administrativista. No exercício da função administrativa não deve o agente em momento algum afastar-se da legalidade, como também não pode de igual forma distanciar-se da eficiência.

Algo às vezes incompreensível para alguns, que ordinariamente se mantêm passivos às situações e modelos tradicionalmente postos, sem observar a evolução natural das demandas pelos serviços públicos, que

impõem novos modelos, novas técnicas e novos métodos em prol da supremacia do interesse público.

É dizer: É preciso que o Administrador busque em cada situação concreta a melhor combinação entre a legalidade e a eficiência, para que não ocorram prejuízos ao interesse público. Ao encontrar a melhor combinação ou harmonização desses princípios, estará o agente atuando sobretudo com legitimidade.

Assim, a baliza ou o paradigma da legalidade não deve jamais ser encarado como óbice ao exercício da eficiência. Esta é perfeitamente possível de ser atingida e até em melhor ou maior grau do que o das organizações privadas.

Basta contudo ao agente, o exercício mais diligente da função planejamento e da função controle na Administração. Se antecipando aos problemas e antevendo resultados, sempre sob o prisma da legalidade.

Ora, se as organizações privadas também se submetem à legalidade, enquanto inseridas em um ordenamento jurídico, com normas reguladoras e limitadoras de suas respectivas atividades e necessariamente também precisam ser eficientes para o atingimento dos interesses privados de seus acionistas, administradores, fornecedores e clientes, com a organização pública não pode ser diferente.

A mesma diferença existente entre uma organização privada que atua na área de mineração, de outra que atua nos serviços de transportes e de uma terceira que atua na produção de produtos esportivos sob o aspecto das normas legais de regência do sistema em que estão respectivamente inseridas, existe em relação a uma organização pública.

Se aquelas necessitam encontrar sempre a máxima eficiência em seu atuar e sempre e também respeitando a legalidade, com a organização pública não pode ser diferente.

Ao nosso sentir a única diferença entre as duas organizações – pública e privada – é que para a segunda, se ineficiente, a lógica do mercado econômico: o desaparecimento, a falência. Para a primeira, os prejuízos com os altos custos para a sociedade.

Apenas isso.

Di Pietro, em seu livro em comento[3], traz interessante observação ao qual pelos motivos já expostos em parte não concordamos:

> "*No livro* Parcerias na administração pública *(1999:241), já tivemos oportunidade de realçar a acentuada oposição entre o princípio da eficiência,*

> *pregado pela ciência da Administração, e o princípio da legalidade, imposto pela Constituição como inerente ao Estado de Direito. Lembramos, então, o ensinamento de Jesus Leguina Villa (1995:637) a respeito dessa oposição entre os dois princípios quanto o autor afirma: "Não há dúvida de que a eficácia é um princípio que não se deve subestimar na Administração de um Estado de Direito, pois o que importa aos cidadãos é que os serviços públicos sejam prestados adequadamente. Daí o fato de a Constituição o situar no topo dos princípios que devem conduzir a função administrativa dos interesses gerais. Entretanto, a eficácia que a Constituição exige da administração não deve se confundir com a eficiência das organizações privadas nem é, tampouco um valor absoluto diante dos demais. Agora, o princípio da legalidade deve ficar resguardado, porque a eficácia que a Constituição propõe é sempre suscetível de ser alcançada conforme o ordenamento jurídico, e em nenhum caso ludibriando este último, que haverá de ser modificado quando sua inadequação às necessidades presentes constitua um obstáculo para a gestão eficaz dos interesses gerais, porém nunca poderá se justificar a atuação administrativa contrária ao direito, por mais que possa ser elogiado em termos de eficiência'*
> *Vale dizer que a eficiência é princípio que se soma aos demais princípios impostos à Administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito"*

Pois bem.

Em virtude da própria força normativa da Constituição, todos os princípios da Administração devem sempre ser observados e ponderados adequadamente no atuar administrativo.

E esse comando da Constituição não deve ser jamais encarado como justificativa ou óbice para a eficiência, trazendo o conformismo e o mero contentamento com uma eficiência mitigada ou reduzida, por necessidade ou respeito à legalidade.

Tal assertiva não encontra justificativas, quando observamos que entre Entes diversos ou órgãos diversos de um mesmo Ente, sem prejuízo algum

à legalidade se verifica maior eficiência e melhores resultados, até mesmo do que em organizações privadas.

Um exemplo disso está no *Programa Nacional de Boas Práticas no Poder Judiciário Brasileiro*, onde se veem diversas soluções criativas, respeitosas a todos os Princípios da Administração Pública e visivelmente mais eficientes do que outros órgãos do mesmo setor.

O fato é que não existe oposição ou conflito entre legalidade e eficiência. Estes Princípios não são vetores tendentes a se distanciar naturalmente. Pelo contrário, são polos que se atraem.

3. A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO CAPITAL HUMANO

A Ciência da Administração em sua área de especialização Gestão de Pessoas, desenvolveu uma série de modelos gerenciais a serem aplicados e utilizados para o suprimento das necessidades de emprego de mão-de-obra nas organizações.

A partir da descrição minudente da vaga (cargo) que necessita ser ocupada, se estabelecem as bases para a seleção de pessoas destinadas a ocupá-la.

> *"A seleção de pessoal é um sistema de comparação e de escolha (tomada de decisão). Para tanto, ela deve necessariamente apoiar-se em algum padrão ou critério de referência para alcançar uma certa validade na comparação. O padrão ou critério de comparação e de escolha deve ser extraído a partir de informações sobre o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas (como variável independente), e sobre os candidatos que se apresentam (como variável dependente). Assim, o ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações significativas sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências desejadas pela organização"* [4]

Estabelecidas essas premissas e iniciado o procedimento de recrutamento (em síntese, publicidade sobre a oferta de vagas), passa-se ao processo de seleção propriamente dito.

No processo seletivo são utilizadas diversas técnicas como provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicológicos, testes físicos, técnicas de simulação no efetivo desempenho no cargo, entrevistas, testes de integridade e honestidade, entre outras.

Importante observar, que na utilização das métricas para a seleção, objetivando se aferir o sucesso no processo seletivo, dentre outros fatores de avaliação gerencial deste estão a "*Adequação do candidato ao cargo: quanto mais eficaz o processo seletivo tanto melhor a aderência e adequação do candidato ao cargo*" e também "*Maior permanência na empresa: O processo seletivo favorece a permanência na empresa por adequar o candidato à cultura organizacional*"[5]

É cediço portanto, que o objetivo maior das organizações é a seleção do melhor candidato para o cargo específico em disponibilidade, assim como a sua maior aderência ou permanência na empresa, evitando-se males como a rotatividade ou *turn over* (com a saída prematura do empregado da organização), assim como inapetência para o exercício do cargo e de suas tarefas, que geram prejuízos financeiros com desperdício em treinamento, desenvolvimento e outros processos da gestão de pessoas.

> *"As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir certos papéis específicos ou atividades solicitadas ocupam as suas posições correspondentes. Um dos problemas básicos de toda organização consiste em recrutar, selecionar e formar seus participantes em função das posições de trabalho, de tal forma que cumpram seu papel com a máxima eficácia. Daí a necessidade de ocupar as diversas posições de trabalho de uma organização através do emprego de um conjunto de pessoas que devem possuir as qualificações requeridas. Em geral, as avaliações de desempenho localizam e diagnosticam desvios, e as correções são efetuadas. Mas a lógica aparente dos processos de agregar pessoas é clara: a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características. Essa lógica deriva dos processos de aplicar pessoas: para que as pessoas possam ocupar cargos e posições na organização, elas precisam ter as condições e as características <u>suficientes</u> e adequadas para tanto"*[6] *(grifos nossos)*

Fizemos questão de ressaltar o vocábulo "suficientes" na citação colacionada, para evidenciar que para a Ciência da Administração o candidato adequado ao cargo deve apenas e tão somente ter habilidades ou competências SUFICIENTES para a sua função.

Nem mais, nem menos.

Essa reflexão se torna importante, para que observemos que se o processo seletivo for inadequado ou ineficiente, selecionando para o cargo um candidato com habilidades insuficientes, os custos finais do processo serão elevados com maior alocação de recursos para treinamento, demora na adaptação e adequação do novo empregado ao trabalho e às vezes até o desligamento voluntário ou demissão.

Igualmente, é o que nos interessa para este artigo, se o candidato selecionado tiver habilidades além das suficientes ou em outras palavras tiver habilidades superiores às exigidas para o cargo, existirão decerto problemas de hierarquia (insubordinação aos superiores), desmotivação e baixa aderência ao emprego, descontentamento com os níveis salariais, entre outros fatores, gerando alta rotatividade e graves prejuízos a eficiência da organização.

Estas questões aplicam-se igualmente a todo e qualquer tipo de organização, seja ela governamental ou não.

Passemos à análise específica da questão no ambiente organização da Administração Pública.

4. A OBRIGATORIEDADE DA REALIZAÇÃO DO CONCURSO PÚBLICO PARA A CONTRATAÇÃO DE PESSOAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A POSSIBILIDADE DE CONCILIAÇÃO DESTE PROCEDIMENTO COM OS PRIMADOS TÉCNICOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Conforme o disposto no artigo 37, II da Constituição da República, com a redação que lhe deu a Emenda Constitucional nº 19,

> "*a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração*".

Comando constitucional consentâneo com os princípios também

constitucionais da igualdade e da moralidade públicas.

Nada obstante isso, as técnicas de seleção de pessoal previstas na Ciência da Administração, todas elas, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo são plenamente utilizáveis.

Contudo, e infelizmente, em clara violação ao Princípio da Eficiência é o que não se tem visto nas diversas esferas da Administração em nosso país.

Muitos dos certames públicos se resumem em sua grande maioria ao mero processo seletivo de verificação através de provas de conhecimentos ou de capacidades. Nada mais.

Alguns, que em virtude das atribuições exigidas para o cargo incluem testes físicos e/ou testes psicológicos são constantemente objeto de questionamentos perante o Poder Judiciário, elevando os custos de oportunidade para a Administração, em decorrência dos percalços e demoras na conclusão do processo seletivo desde o recrutamento até o efetivo exercício do candidato aprovado no cargo.

Algo que poderia ser perfeitamente evitado com a permanência desses critérios de seleção, desde que previstas em Edital por exemplo, a realização de 2 (dois) psicotestes e/ou 2 (dois) testes físicos sequenciais em razoável espaço de tempo (45) quarenta e cinco dias, dando-se por selecionado na referida fase o candidato que lograsse êxito em pelo menos 1 (um) dos testes.

Os custos desses procedimentos seriam menores, se comparados com os altos custos da demora na contratação, cargos vagos, disputas judiciais, indenizações, entre outros aspectos decorrentes da ausência de planejamento e em consequência eficiência na realização do processo seletivo.

Um outro aspecto, é a ingerência completa da Administração Pública, sobre a indesejada seleção de candidatos com habilidades ou competências muito superiores às exigidas para o cargo.

Não é incomum vermos a imprensa divulgando elevado número de candidatos com formação de nível superior e até níveis de pós-graduação para a disputa de cargos na Administração Pública em seus diversos níveis para gari, vigilante, motorista, merendeira, auxiliar administrativo, agente de segurança entre outros, descritos como de níveis fundamental e médio.

Típica distorção no processo seletivo, que malfere a eficiência administrativa e cuja solução para tal, não feriria ou afrontaria a legalidade.

Como já relatado, seja qual for a organização, a contratação de um profissional com habilidades muito superiores às exigidas para o cargo é o prenúncio do fracasso do próprio processo seletivo.

Absenteísmo (faltas reiteradas ao trabalho), baixa permanência de tempo no cargo, baixa motivação, distúrbios psicológicos, insatisfação salarial, greves, baixa produtividade e altos custos para o Erário são seguramente os sintomas da falha na eficiência por falta de planejamento do processo seletivo.

Clara violação ao Princípio da Eficiência Administrativa.

À indagação sobre qual a solução legal e eficiente para tal distúrbio, propomos a resposta nas linhas seguintes.

5. A PREVISÃO EM EDITAL DE VEDAÇÃO DE ACESSO AO CARGO PÚBLICO POR CANDIDATOS COM COMPETÊNCIAS SUPERIORES ÀS EXIGIDAS

Não vemos qualquer violação aos Princípios da Legalidade e da Igualdade de acessos a cargos públicos, a vedação nos Editais de concursos públicos que candidato com formação superior à exigida para o cargo em disputa possa participar do certame.

Conforme lição escorreita de Celso Antônio Bandeira de Mello, o regime jurídico administrativo é alicerçado na supremacia do interesse público sobre o interesse privado e na indisponibilidade do interesse público.

Por sua vez, Maria Sylvia Zanella Di Pietro doutrina no sentido de que o regime jurídico administrativo está calcado em prerrogativas e sujeições.

Pois bem.

Por força da Eficiência Administrativa, o interesse público maior no provimento de um cargo público é no sentido de que o agente selecionado, pessoa natural, exerça a sua atividade com a maior eficiência e diligência possível, evitando-se o absenteísmo (faltas ao trabalho), com plena motivação e envolvimento com os elevados interesses da Administração e com o exercício criativo e consciente durante a jornada de trabalho, do seu dever enquanto funcionário público do dever de sempre bem atuar.

Não é coerente portanto, a Administração Pública contratar por exemplo para o cargo de gari, um engenheiro civil ou um Bacharel em Direito, que visivelmente busca no cargo apenas a momentânea estabilidade no cargo e estabilidade financeira dos salários sempre pagos com regularidade e os direitos sociais garantidos pela Constituição, sem maior comprometimento e até mesmo qualquer adequação pessoal para o cargo.

E são diversos os exemplos que podemos trazer, conhecidos de todo cidadão brasileiro na realidade hodierna.

Assim, para os diversos *discrimines* já existentes por exemplo em relação à idade, sexo, condições físicas entre outros para o exercício de determinados cargos e comumente aceitos em nosso sistema, não vemos óbice legal de que, ao invés da qualificação mínima exigida para o cargo, a Administração Pública passe a exigir em determinadas situações o impedimento de qualificações superiores às exigidas para o cargo.

Supremacia do Interesse Público sobre o particular e aplicação do Princípio da Eficiência.

Nesse pervagar, torna-se lógico que o Vetor para essas situações será sempre o Princípio da Razoabilidade.

Em interessante passagem sobre os critérios de admissão para cargos públicos, Di Pietro assim leciona:

> *"Embora o objetivo do constituinte seja o de proibir o limite de idade e outros tipos de discriminação, a proibição não pode ser interpretada de modo absoluto; primeiro, porque o artigo 37, I, deixa para a lei ordinária a fixação dos requisitos de acesso aos cargos, empregos e funções; segundo, porque, para determinados tipos de cargo, seria inconcebível a inexistência de uma limitação, quer em relação a sexo, quer em relação a idade. Não de poderia conceber que, para o cargo de guarda de presídio masculino, fossem admitidas candidatas do sexo feminino, ou que para certos cargos policiais fossem aceitas pessoa de idade mais avançada. Como diz Celso Antônio Bandeira de Mello (1978:24), "as discriminações são recebidas como compatíveis com a cláusula igualitária apenas e tão somente quando existe um vínculo de correlação lógica entre a peculiaridade diferencial acolhida, por residente no objeto, e a desigualdade de tratamento em função dela conferida". E acrescenta que, "por via do princípio da igualdade, o que a ordem jurídica pretende firmar é a impossibilidade de desequiparações fortuitas ou injustificadas"[7].(grifos do original)*

Assim, no exercício do dever-poder discricionário deve o administrador público, em observância ao Princípio da Eficiência fazer constar nos Editais de realização de concursos públicos para provimentos de cargos de

níveis fundamental e médio, fazer constar cláusula impeditiva de acesso a candidatos com formação de nível superior às exigidas, ainda que a lei de previsão do referido cargo seja omissa.

Isso porque, é possível o exercício do dever-poder discricionário "quando a lei é omissa, porque não lhe é possível prever todas as situações supervenientes ao momento de sua promulgação, hipótese em que a autoridade deverá decidir de acordo com princípios extraídos do ordenamento jurídico"[8].

6. CONCLUSÃO

Concluindo, temos que para a fiel observância do Princípio da Eficiência na Administração Pública quando da realização de processos seletivos para seus diversos cargos públicos de níveis fundamental e médio, é necessária, proporcional e adequada a inclusão nos Editais de chamada para os concursos públicos, de cláusulas impeditivas a que candidatos com nível de formação intelectual superior à exigida tenham acesso ao concurso ou caso aprovados no certame, ao cargo público.

PRINCIPE CONSTITUTIONELL DE L'EFFICACITÉ, LES MARCHÉS PUBLICS, LE NIVEAU UNIVERSITAIRE DES CANDIDATS ET LE NIVEAU DÉSIRÉE DE LA FORMATION DES CANDIDATS POUR LES POSTES DE NIVEAU PRIMAIRE ET LYCÉE.

RÉSUMÉ: Cet article répond à l'exigence de conformité avec l'administration publique du principe constitutionnel de l'efficience, la participation et l'approbation des candidats en public avec un niveau d'éducation culturelle que celles requises pour divers postes de niveaux primaire et secondaire et de la nécessité d'inclure des clauses l'empêchement de l'accès dans les avis respectifs que la défense des principes constitutionnels de l'administration publique brésilienne.

MOTS-CLÉS: Constitutionnelle. Principe de l'efficience. Soumission. La fonction publique. Niveaux primaire et intermédiaire. Participation et l'approbation des candidats avec niveau plus élevé que requis pour les postes. Avis. L'inclusion de dispositions pour l'empêchement. Nécessité. Sur les principes de l'administration publique brésilienne.

Notas

[1] SILVA, Geilton Costa. Considerações acerca da função do ordenador de despesas nos órgãos do Poder Judiciário. BDA – *Boletim de Direito administrativo*, Editora NDJ, São Paulo, 2004, Nov. 2011, pág. 1244.
[2] Di Pietro, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. Atlas, São Paulo, 21. Edição, 2008, pág. 79.
[3] Op. cit. Pág. 79
[4] CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Elsevier, Rio de Janeiro, 3. edição, 2010, pág. 139.
[5] Op. Cit. Pág. 162.
[6] Op. Cit. Pág. 168
[7] Op. Cit. Pág.500
[8] Di Pietro, Op. Cit. Pág. 202

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3ª edição, Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 21. edição, São Paulo, Atlas, 2008.

SILVA, Geilton Costa da. Artigo. Considerações acerca da função do ordenador de despesas nos órgãos do Poder Judiciário. *Boletim de Direito Administrativo*. BDA, São Paulo, 2004, Novembro.