



CÓD: SL-078AG-22  
7908433226215

**TRT-AP-PA**

**TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO**

**Técnico Judiciário- Área: Administrativa**

**EDITAL Nº 1, DE 17 DE AGOSTO DE 2022**

## ***Língua Portuguesa***

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais. . . . . 9
2. Domínio da ortografia oficial . . . . . 22
3. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciamento textual . . . . . 23
4. Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras. . . . . 23
5. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração . . . . . 28
6. Emprego dos sinais de pontuação. . . . . 31
7. Concordância verbal e nominal. . . . . 32
8. Regência verbal e nominal. . . . . 32
9. Emprego do sinal indicativo de crase . . . . . 33
10. Colocação dos pronomes átonos. . . . . 33
11. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Substituição de palavras ou de trechos de texto. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade . . . . . 34
12. Significação das palavras . . . . . 35

## ***Raciocínio Lógico***

1. Estruturas lógicas. Lógica de argumentação: analogias, inferências, deduções e conclusões. Lógica sentencial (ou proposicional). Proposições simples e compostas. Tabelas-verdade. Equivalências. Leis de De Morgan. Diagramas lógicos. Lógica de primeira ordem. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais . . . . . 47
2. Princípios de contagem e probabilidade. . . . . 69
3. Operações com conjuntos . . . . . 72

## ***Noções de Informática Aplicada***

1. LibreOffice. Writer (conhecimentos básicos; edição e formatação de textos). Calc (conhecimentos básicos; criação de planilhas e gráficos; uso de fórmulas e funções; configurar página; impressão; formatação. . . . . 85
2. Navegadores web (Microsoft Edge, Firefox e Chrome; mecanismos de busca avançada no Google) . . . . . 96
3. G Suite (Drive, Gmail, Google Agenda, Meet, Sheets e Docs . . . . . 98

## ***Noções de Direito Administrativo***

1. Noções de organização administrativa. Centralização, descentralização, concentração e desconcentração. Administração direta e indireta. Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista . . . . . 115
2. Ato administrativo. Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies . . . . . 118
3. Agentes públicos. Legislação pertinente. Lei nº 8.112/1990 e suas alterações. Disposições constitucionais aplicáveis. Disposições doutrinárias. Conceito. Espécies. Cargo, emprego e função pública . . . . . 128
4. Poderes administrativos. Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia. Uso e abuso do poder . . . . . 139
5. Licitação. Princípios. Contratação direta: dispensa e inexigibilidade. Modalidades. Tipos. Procedimento. . . . . 145
6. Controle da Administração Pública. Controle exercido pela Administração Pública. Controle judicial. Controle legislativo. . . . . 155
7. Responsabilidade civil do Estado. Responsabilidade civil do Estado no direito brasileiro. Responsabilidade por ato comissivo do Estado. Responsabilidade por omissão do Estado. Requisitos para a demonstração da responsabilidade do Estado. Causas excludentes e atenuantes da responsabilidade do Estado . . . . . 159
8. Regime jurídico-administrativo. Conceito. Princípios expressos e implícitos da Administração Pública. . . . . 164

## **Noções de Direito Constitucional**

1. Constituição. Conceito, classificações . . . . .	175
2. Princípios fundamentais. . . . .	180
3. Direitos e garantias fundamentais. Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, nacionalidade, cidadania, direitos políticos, partidos políticos. . . . .	180
4. Organização político-administrativa. União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios . . . . .	191
5. Administração pública. Disposições gerais, servidores públicos. . . . .	195
6. Poder legislativo. Congresso nacional, câmara dos deputados, senado federal, deputados e senadores . . . . .	198
7. Poder executivo. Atribuições do presidente da República e dos 42 ministros de Estado . . . . .	202
8. Poder judiciário. Disposições gerais. Órgãos do poder judiciário. Competências. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Composição e competências . . . . .	203
9. Funções essenciais à justiça. Ministério Público, Advocacia e Defensoria Públicas . . . . .	205

## **Noções de Direito do Trabalho**

1. Princípios e fontes do direito do trabalho. . . . .	209
2. Direitos constitucionais dos trabalhadores (Art. 7º da Constituição Federal de 1988). . . . .	209
3. Relação de trabalho e relação de emprego. Requisitos e distinção. . . . .	210
4. Sujeitos do contrato de trabalho stricto sensu. Empregado e empregador. Conceito e caracterização. Poderes do empregador no contrato de trabalho. . . . .	211
5. Contrato individual de trabalho. Conceito, classificação e características. . . . .	212
6. Alteração do contrato de trabalho. Alteração unilateral e bilateral. O jus variandi. . . . .	214
7. Suspensão e interrupção do contrato de trabalho. Caracterização e distinção. . . . .	215
8. Rescisão do contrato de trabalho. Justa causa. Despedida indireta. Dispensa arbitrária. Culpa recíproca. Indenização. . . . .	216
9. Aviso prévio. . . . .	218
10. Duração do trabalho. Jornada de trabalho. Períodos de descanso. Intervalo para repouso e alimentação. Descanso semanal remunerado. Trabalho noturno e trabalho extraordinário. . . . .	218
11. Salário-mínimo. Irredutibilidade e garantia. . . . .	220
12. Férias. Direito a férias e sua duração. Concessão e época das férias. Remuneração e abono de férias. . . . .	220
13. Salário e remuneração. Conceito e distinções. Composição do salário. Modalidades de salário. Formas e meios de pagamento do salário. 13º salário. . . . .	221
14. FGTS. . . . .	222
15. Prescrição e decadência. . . . .	223
16. Segurança e medicina no trabalho. Atividades perigosas ou insalubres. . . . .	225
17. Proteção ao trabalho do menor. . . . .	226
18. Proteção ao trabalho da mulher. Estabilidade da gestante. Licença maternidade. . . . .	228
19. Direito coletivo do trabalho. Convenções e acordos coletivos de trabalho. Comissões de conciliação prévia. . . . .	229

## **Noções de Direito Processual do Trabalho**

1. Justiça do trabalho. Organização e competência. Varas do trabalho e tribunais regionais do trabalho. Jurisdição e competências . . . . .	233
2. Serviços auxiliares da justiça do trabalho. Secretarias das varas do trabalho e dos distribuidores. . . . .	235
3. Processo judiciário do trabalho. Princípios gerais do processo trabalhista (aplicação subsidiária do CPC) . . . . .	236
4. Atos, termos e prazos processuais . . . . .	239
5. Distribuição . . . . .	244
6. Custas e emolumentos . . . . .	245
7. Partes e procuradores. Jus postulandi. Substituição e representação processuais. Assistência judiciária. Honorários de advogado . . . . .	246
8. Exceções . . . . .	247
9. Audiências. De conciliação, de instrução e de julgamento. Notificação das partes. Arquivamento do processo. Revelia e confissão . . . . .	248
10. Provas . . . . .	249
11. Dissídios individuais. Forma de reclamação e notificação. Reclamação escrita e verbal. Legitimidade para ajuizar . . . . .	250
12. Procedimentos ordinário e sumaríssimo . . . . .	251
13. Sentença e coisa julgada. Liquidação da sentença. Por cálculo, por artigos e por arbitramento. . . . .	252
14. Execução. Citação. Depósito da condenação e nomeação de bens. Mandado e penhora. Embargos à execução. Praça e leilão. Arrematação. Remição. Custas na execução. . . . .	255
15. Recursos no processo do trabalho . . . . .	260

## ***Processo Judicial Eletrônico***

1. Fundamentos legais aplicáveis à informatização do processo judicial. Princípios peculiares ao processo eletrônico. Práticas processuais eletrônicas no Judiciário brasileiro: prazos, Diário Judicial eletrônico, intimações e procurações eletrônicas, cadastramento, consultas, certidões. . . . . 267
2. Aspectos gerais da Lei Federal nº 11.419/2006. . . . . 276
3. Aspectos Gerais da Resolução nº 185, de 24 de março de 2017 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. . . . . 279

## ***Noções de Administração Pública***

1. Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização. . . . . 291
2. Organização administrativa: centralização, descentralização, concentração e desconcentração; organização administrativa da União; administração direta e indireta. . . . . 301
3. Gestão de processos. . . . . 301
4. Gestão de contratos. . . . . 311
5. Noções de processos licitatórios. . . . . 313

## ***Noções de Administração Financeira e Orçamentária***

1. Orçamento público. Orçamento público no Brasil. O ciclo orçamentário. Orçamento na Constituição da República . . . . . 315

## ***Noções de Gestão de Pessoas nas Organizações***

1. Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização. . . . . 333
2. A função do órgão de Gestão de Pessoas: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais. . . . . 334
3. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho. . . . . 339

## ***Noções de Administração de Recursos Materiais***

1. Classificação de materiais. Atributos para classificação de materiais. Tipos de classificação. Metodologia de cálculo da curva ABC. Gestão de estoques. Compras. Organização do setor de compras. Etapas do processo. Perfil do comprador. Modalidades de compra. Cadastro de fornecedores. Compras no setor público. Objeto de licitação. Edital de licitação. Recebimento e armazenagem. Entrada. Conferência. Objetivos da armazenagem. Critérios e técnicas de armazenagem. Arranjo físico (leiaute). Distribuição de materiais. Características das modalidades de transporte. Estrutura para distribuição. Gestão patrimonial. Tombamento de bens. Controle de bens. Inventário. Alienação de bens. Alterações e baixa de bens . . . . . 351
-

## **Material Digital**

### **Legislação Complementa**

1. Resolução 296/CSJT, de 25 de junho de 2021 - Dispõe sobre a padronização da estrutura organizacional e de pessoal e sobre a distribuição da força de trabalho nos órgãos da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus ..... 3
2. Resolução 290/CSJT, de 20 de maio de 2021 - Aprova o Plano Estratégico da Justiça do Trabalho para o período de 2021 a 2026 .. 7
3. Resolução 237/CSJT, de 23 de abril de 2019 - Institui a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral na Justiça do Trabalho de 1º e 2º graus. .... 8
4. Código de Ética dos Servidores do TRT da 8ª Região. .... 10
5. Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. .... 14
6. Direitos das pessoas com deficiência ..... 51

#### **Atenção**

- Para estudar o Conteúdo Digital Complementar e Exclusivo acesse sua “Área do Cliente” em nosso site.

<https://www.editorasolucao.com.br/retificacoes>

---

**IDENTIFICAÇÃO DE EFEITOS DE IRONIA OU HUMOR EM TEXTOS VARIADOS****Ironia**

Ironia é o recurso pelo qual o emissor diz o contrário do que está pensando ou sentindo (ou por pudor em relação a si próprio ou com intenção depreciativa e sarcástica em relação a outrem).

A ironia consiste na utilização de determinada palavra ou expressão que, em um outro contexto diferente do usual, ganha um novo sentido, gerando um efeito de humor.

Exemplo:



Na construção de um texto, ela pode aparecer em três modos: ironia verbal, ironia de situação e ironia dramática (ou satírica).

**Ironia verbal**

Ocorre quando se diz algo pretendendo expressar outro significado, normalmente oposto ao sentido literal. A expressão e a intenção são diferentes.

Exemplo: Você foi tão bem na prova! Tirou um zero incrível!

**Ironia de situação**

A intenção e resultado da ação não estão alinhados, ou seja, o resultado é contrário ao que se espera ou que se planeja.

Exemplo: Quando num texto literário uma personagem planeja uma ação, mas os resultados não saem como o esperado. No livro "Memórias Póstumas de Brás Cubas", de Machado de Assis, a personagem título tem obsessão por ficar conhecida. Ao longo da vida, tenta de muitas maneiras alcançar a notoriedade sem sucesso. Após a morte, a personagem se torna conhecida. A ironia é que planejou ficar famoso antes de morrer e se tornou famoso após a morte.

**Ironia dramática (ou satírica)**

A ironia dramática é um efeito de sentido que ocorre nos textos literários quando o leitor, a audiência, tem mais informações do que tem um personagem sobre os eventos da narrativa e sobre intenções de outros personagens. É um recurso usado para aprofundar os significados ocultos em diálogos e ações e que, quando captado pelo leitor, gera um clima de suspense, tragédia ou mesmo comédia, visto que um personagem é posto em situações que geram conflitos e mal-entendidos porque ele mesmo não tem ciência do todo da narrativa.

Exemplo: Em livros com narrador onisciente, que sabe tudo o que se passa na história com todas as personagens, é mais fácil aparecer esse tipo de ironia. A peça como Romeu e Julieta, por exemplo, se inicia com a fala que relata que os protagonistas da história irão morrer em decorrência do seu amor. As personagens agem ao longo da peça esperando conseguir atingir seus objetivos, mas a plateia já sabe que eles não serão bem-sucedidos.

**Humor**

Nesse caso, é muito comum a utilização de situações que pareçam cômicas ou surpreendentes para provocar o efeito de humor.

Situações cômicas ou potencialmente humorísticas compartilham da característica do efeito surpresa. O humor reside em ocorrer algo fora do esperado numa situação.

Há diversas situações em que o humor pode aparecer. Há as tirinhas e charges, que aliam texto e imagem para criar efeito cômico; há anedotas ou pequenos contos; e há as crônicas, frequentemente acessadas como forma de gerar o riso.

Os textos com finalidade humorística podem ser divididos em quatro categorias: anedotas, cartuns, tiras e charges.

Exemplo:

**ANÁLISE E A INTERPRETAÇÃO DO TEXTO SEGUNDO O GÊNERO EM QUE SE INSCREVE**

Compreender um texto trata da análise e decodificação do que de fato está escrito, seja das frases ou das ideias presentes. Interpretar um texto, está ligado às conclusões que se pode chegar ao conectar as ideias do texto com a realidade. Interpretação trabalha com a subjetividade, com o que se entendeu sobre o texto.

Interpretar um texto permite a compreensão de todo e qualquer texto ou discurso e se amplia no entendimento da sua ideia principal. Compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

**Busca de sentidos**

Para a busca de sentidos do texto, pode-se retirar do mesmo os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na apreensão do conteúdo exposto.

Isso porque é ali que se fazem necessários, estabelecem uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se ater às ideias do autor, o que não quer dizer que o leitor precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não sejam criadas suposições vagas e inespecíficas.

**Importância da interpretação**

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. A leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente. Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os **tópicos frasais** presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido, retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas. Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

**Diferença entre compreensão e interpretação**

A compreensão de um texto é fazer uma análise objetiva do texto e verificar o que realmente está escrito nele. Já a interpretação imagina o que as ideias do texto têm a ver com a realidade. O leitor tira conclusões subjetivas do texto.

**Gêneros Discursivos**

**Romance:** descrição longa de ações e sentimentos de personagens fictícios, podendo ser de comparação com a realidade ou totalmente irreal. A diferença principal entre um romance e uma novela é a extensão do texto, ou seja, o romance é mais longo. No romance nós temos uma história central e várias histórias secundárias.

**Conto:** obra de ficção onde é criado seres e locais totalmente imaginário. Com linguagem linear e curta, envolve poucas personagens, que geralmente se movimentam em torno de uma única ação, dada em um só espaço, eixo temático e conflito. Suas ações encaminham-se diretamente para um desfecho.

**Novela:** muito parecida com o conto e o romance, diferenciada por sua extensão. Ela fica entre o conto e o romance, e tem a história principal, mas também tem várias histórias secundárias. O

tempo na novela é baseada no calendário. O tempo e local são definidos pelas histórias dos personagens. A história (enredo) tem um ritmo mais acelerado do que a do romance por ter um texto mais curto.

**Crônica:** texto que narra o cotidiano das pessoas, situações que nós mesmos já vivemos e normalmente é utilizado a ironia para mostrar um outro lado da mesma história. Na crônica o tempo não é relevante e quando é citado, geralmente são pequenos intervalos como horas ou mesmo minutos.

**Poesia:** apresenta um trabalho voltado para o estudo da linguagem, fazendo-o de maneira particular, refletindo o momento, a vida dos homens através de figuras que possibilitam a criação de imagens.

**Editorial:** texto dissertativo argumentativo onde expressa a opinião do editor através de argumentos e fatos sobre um assunto que está sendo muito comentado (polêmico). Sua intenção é convencer o leitor a concordar com ele.

**Entrevista:** texto expositivo e é marcado pela conversa de um entrevistador e um entrevistado para a obtenção de informações. Tem como principal característica transmitir a opinião de pessoas de destaque sobre algum assunto de interesse.

**Cantiga de roda:** gênero empírico, que na escola se materializa em uma concretude da realidade. A cantiga de roda permite as crianças terem mais sentido em relação a leitura e escrita, ajudando os professores a identificar o nível de alfabetização delas.

**Receita:** texto instrucional e injuntivo que tem como objetivo de informar, aconselhar, ou seja, recomendam dando uma certa liberdade para quem recebe a informação.

**DISTINÇÃO DE FATO E OPINIÃO SOBRE ESSE FATO****Fato**

O fato é algo que aconteceu ou está acontecendo. A existência do fato pode ser constatada de modo indiscutível. O fato pode é uma coisa que aconteceu e pode ser comprovado de alguma maneira, através de algum documento, números, vídeo ou registro.

Exemplo de fato:

A mãe foi viajar.

**Interpretação**

É o ato de dar sentido ao fato, de entendê-lo. Interpretamos quando relacionamos fatos, os comparamos, buscamos suas causas, previmos suas consequências.

Entre o fato e sua interpretação há uma relação lógica: se apon-tamos uma causa ou consequência, é necessário que seja plausível. Se comparamos fatos, é preciso que suas semelhanças ou diferenças sejam detectáveis.

Exemplos de interpretação:

A mãe foi viajar porque considerou importante estudar em outro país.

A mãe foi viajar porque se preocupava mais com sua profissão do que com a filha.

**Opinião**

A opinião é a avaliação que se faz de um fato considerando um juízo de valor. É um julgamento que tem como base a interpretação que fazemos do fato.

a) requisitar às autoridades competentes a realização das diligências necessárias ao esclarecimento dos feitos sob sua apreciação, representando contra aquelas que não atenderem a tais requisições;

b) realizar as diligências e praticar os atos processuais ordenados pelos Tribunais Regionais do Trabalho ou pelo Tribunal Superior do Trabalho;

c) julgar as suspeições arguidas contra os seus membros;

d) julgar as exceções de incompetência que lhes forem opostas;

e) expedir precatórias e cumprir as que lhes forem deprecadas;

f) exercer, em geral, no interesse da Justiça do Trabalho, quaisquer outras atribuições que decorram da sua jurisdição.

#### Competência territorial das Varas do Trabalho

A competência territorial das Varas do Trabalho (competência em razão do lugar) está disciplinada no art. 651 da CLT. Vejamos:

Art. 651 - A competência das Juntas de Conciliação e Julgamento é determinada pela localidade onde o empregado, reclamante ou reclamado, prestar serviços ao empregador, ainda que tenha sido contratado noutra localidade ou no estrangeiro.

§ 1º - Quando for parte de dissídio agente ou viajante comercial, a competência será da Junta da localidade em que a empresa tenha agência ou filial e a esta o empregado esteja subordinado e, na falta, será competente a Junta da localização em que o empregado tenha domicílio ou a localidade mais próxima.

§ 2º - A competência das Juntas de Conciliação e Julgamento, estabelecida neste artigo, estende-se aos dissídios ocorridos em agência ou filial no estrangeiro, desde que o empregado seja brasileiro e não haja convenção internacional disposta em contrário.

§ 3º - Em se tratando de empregador que promova realização de atividades fora do lugar do contrato de trabalho, é assegurado ao empregado apresentar reclamação no foro da celebração do contrato ou no da prestação dos respectivos serviços.

### SERVIÇOS AUXILIARES DA JUSTIÇA DO TRABALHO. SECRETARIAS DAS VARAS DO TRABALHO E DOS DISTRIBUIDORES

#### Serviços Auxiliares

A importância dos serviços auxiliares é tamanha que a CLT dedicou um capítulo inteiro para tratar das Secretarias, dos distribuidores e dos oficiais de justiça.

Além dos juizes do trabalho, as varas do trabalho contam com os seus servidores e com os órgãos de auxílio<sup>2</sup>.

#### Secretarias

Realizam os atos processuais e os serviços de assessoramento burocráticos da Justiça, e de documentação do processo.

#### Distribuidores

Nas localidades em que há mais de uma Vara do Trabalho, e também nos tribunais em que há mais de uma turma, existe um órgão distribuidor encarregado de fazer a distribuição das reclamações trabalhistas e dos processos que chegam aos tribunais.

## CAPÍTULO VI

### DOS SERVIÇOS AUXILIARES DA JUSTIÇA DO TRABALHO SEÇÃO I DA SECRETARIA DAS JUNTAS DE CONCILIAÇÃO E JULGAMENTO

Art. 710 - Cada Junta terá 1 (uma) secretaria, sob a direção de funcionário que o Presidente designar, para exercer a função de secretário, e que receberá, além dos vencimentos correspondentes ao seu padrão, a gratificação de função fixada em lei.

Art. 711 - Compete à secretaria das Juntas:

a) o recebimento, a autuação, o andamento, a guarda e a conservação dos processos e outros papéis que lhe forem encaminhados;

b) a manutenção do protocolo de entrada e saída dos processos e demais papéis;

c) o registro das decisões;

d) a informação, às partes interessadas e seus procuradores, do andamento dos respectivos processos, cuja consulta lhes facilitará;

e) a abertura de vista dos processos às partes, na própria secretaria;

f) a contagem das custas devidas pelas partes, nos respectivos processos;

g) o fornecimento de certidões sobre o que constar dos livros ou do arquivamento da secretaria;

h) a realização das penhoras e demais diligências processuais;

i) o desempenho dos demais trabalhos que lhe forem cometidos pelo Presidente da Junta, para melhor execução dos serviços que lhe estão afetos.

Art. 712 - Compete especialmente aos secretários das Juntas de Conciliação e Julgamento:

a) superintender os trabalhos da secretaria, velando pela boa ordem do serviço;

b) cumprir e fazer cumprir as ordens emanadas do Presidente e das autoridades superiores;

c) submeter a despacho e assinatura do Presidente o expediente e os papéis que devam ser por ele despachados e assinados;

d) abrir a correspondência oficial dirigida à Junta e ao seu Presidente, a cuja deliberação será submetida;

e) tomar por termo as reclamações verbais nos casos de dissídios individuais;

f) promover o rápido andamento dos processos, especialmente na fase de execução, e a pronta realização dos atos e diligências deprecadas pelas autoridades superiores;

g) secretariar as audiências da Junta, lavrando as respectivas atas;

h) subscrever as certidões e os termos processuais;

i) dar aos litigantes ciência das reclamações e demais atos processuais de que devam ter conhecimento, assinando as respectivas notificações;

j) executar os demais trabalhos que lhe forem atribuídos pelo Presidente da Junta.

Parágrafo único - Os serventuários que, sem motivo justificado, não realizarem os atos, dentro dos prazos fixados, serão descontados em seus vencimentos, em tantos dias quantos os do excesso.

<sup>2</sup> <https://concurseria.com.br/wp-content/uploads/2017/08/ProcTrab-Servi%C3%A7os-auxiliares-da-Justi%C3%A7a-do-Trabalho.pdf>



## SEÇÃO II DOS DISTRIBUIDORES

Art. 713 - Nas localidades em que existir mais de uma Junta de Conciliação e Julgamento haverá um distribuidor.

Art. 714 - Compete ao distribuidor:

a) a distribuição, pela ordem rigorosa de entrada, e sucessivamente a cada Junta, dos feitos que, para esse fim, lhe forem apresentados pelos interessados;

b) o fornecimento, aos interessados, do recibo correspondente a cada feito distribuído;

c) a manutenção de 2 (dois) fichários dos feitos distribuídos, sendo um organizado pelos nomes dos reclamantes e o outro dos reclamados, ambos por ordem alfabética;

d) o fornecimento a qualquer pessoa que o solicite, verbalmente ou por certidão, de informações sobre os feitos distribuídos;

e) a baixa na distribuição dos feitos, quando isto lhe for determinado pelos Presidentes das Juntas, formando, com as fichas correspondentes, fichários à parte, cujos dados poderão ser consultados pelos interessados, mas não serão mencionados em certidões.

Art. 715 - Os distribuidores são designados pelo Presidente do Tribunal Regional dentre os funcionários das Juntas e do Tribunal Regional, existentes na mesma localidade, e ao mesmo Presidente diretamente subordinados.

## SEÇÃO V DOS OFICIAIS DE DILIGÊNCIA

Art. 721 - Incumbe aos Oficiais de Justiça e Oficiais de Justiça Avaliadores da Justiça do Trabalho a realização dos atos decorrentes da execução dos julgados das Juntas de Conciliação e Julgamento e dos Tribunais Regionais do Trabalho, que lhes forem cometidos pelos respectivos Presidentes. (Redação dada pela Lei nº 5.442, de 24.5.1968)

§ 1º Para efeito de distribuição dos referidos atos, cada Oficial de Justiça ou Oficial de Justiça Avaliador funcionará perante uma Junta de Conciliação e Julgamento, salvo quando da existência, nos Tribunais Regionais do Trabalho, de órgão específico, destinado à distribuição de mandados judiciais. (Redação dada pela Lei nº 5.442, de 24.5.1968)

§ 2º Nas localidades onde houver mais de uma Junta, respeitado o disposto no parágrafo anterior, a atribuição para o cumprimento do ato deprecado ao Oficial de Justiça ou Oficial de Justiça Avaliador será transferida a outro Oficial, sempre que, após o decurso de 9 (nove) dias, sem razões que o justifiquem, não tiver sido cumprido o ato, sujeitando-se o serventário às penalidades da lei. (Redação dada pela Lei nº 5.442, de 24.5.1968)

§ 3º No caso de avaliação, terá o Oficial de Justiça Avaliador, para cumprimento do ato, o prazo previsto no art. 888. (Redação dada pela Lei nº 5.442, de 24.5.1968)

§ 4º É facultado aos Presidentes dos Tribunais Regionais do Trabalho cometer a qualquer Oficial de Justiça ou Oficial de Justiça Avaliador a realização dos atos de execução das decisões desses Tribunais. (Redação dada pela Lei nº 5.442, de 24.5.1968)

§ 5º Na falta ou impedimento do Oficial de Justiça ou Oficial de Justiça Avaliador, o Presidente da Junta poderá atribuir a realização do ato a qualquer serventário. (Redação dada pela Lei nº 5.442, de 24.5.1968)

## PROCESSO JUDICIÁRIO DO TRABALHO. PRINCÍPIOS GERAIS DO PROCESSO TRABALHISTA (APLICAÇÃO SUBSIDIÁRIA DO CPC)

CPC, Art. 15. Na ausência de normas que regulem processos eleitorais, trabalhistas ou administrativos, as disposições deste Código lhes serão aplicadas supletiva e subsidiariamente.

O art. 15 do Novo CPC apresenta o aspecto **subsidiário** do Código de Processo Civil. A aplicação do código em outras áreas do Direito, contudo, não se trata de uma inovação, sendo comum a sua referência e aplicabilidade nas áreas trabalhista, eleitoral e administrativa<sup>3</sup>.

Acerca do processo trabalhista, por exemplo, dispõe o art. 769 da CLT, dessa maneira:

Art. 769 – Nos casos omissos, o direito processual comum será fonte subsidiária do direito processual do trabalho, exceto naquilo em que for incompatível com as normas deste Título.

### Princípios do direito processual do trabalho

Não há, no Direito Processual do Trabalho, unanimidade quanto aos princípios aplicados. Seguem, em regra, os princípios gerais do processo, havendo, porém, princípios voltados diretamente ao processo trabalhista<sup>4</sup>.

Prestam-se para orientar o legislador na elaboração da norma jurídica e auxiliam o operador na interpretação da lei, inclusive integrando-a aos casos concretos quando ocorre alguma lacuna ou omissão no texto legal.

Na CLT, encontram fundamento no caput artigo 8º:

Art. 8º - As autoridades administrativas e a Justiça do Trabalho, na falta de disposições legais ou contratuais, decidirão, conforme o caso, pela jurisprudência, por analogia, por equidade e outros princípios e normas gerais de direito, principalmente do direito do trabalho, e, ainda, de acordo com os usos e costumes, o direito comparado, mas sempre de maneira que nenhum interesse de classe ou particular prevaleça sobre o interesse público.

Dentro desse contexto, para melhor compreensão dos princípios aplicáveis ao processo do trabalho, passamos a dividi-los em princípios gerais do processo, englobando os princípios constitucionais e os princípios do processo civil aplicados ao processo do trabalho e os princípios peculiares ao processo do trabalho.

Oportuno esclarecer que o rol a seguir apresentado é exemplificativo, não englobando todos os princípios existentes, em especial os que regulam recursos e produção de provas, devendo ser estudados com amparo na doutrina, legislação e jurisprudência.

<sup>3</sup> <https://www.sajadv.com.br/novo-cpc/art-13-a-15-do-novo-cpc/>

<sup>4</sup> <https://jus.com.br/artigos/61331/principios-do-direito-processual-do-trabalho>

Fazer um estudo sobre a informatização do processo judicial, a implantação da lei 11.419/06, e a que se propôs referida lei.

Desenvolver um estudo sobre a Instrução Normativa n. 30/2007, regulamentadora da lei 11.419/06, e a evolução do processo eletrônico na Justiça do trabalho.

No primeiro capítulo do trabalho, foram tratados os conceitos básicos de direito eletrônico, bem como a análise dos princípios aplicáveis ao processo eletrônico.

Posteriormente, no segundo capítulo, foi feito um estudo sobre a informatização do processo judicial, a implantação da lei 11.419/06, e a que se propôs referida lei.

No terceiro capítulo, desenvolveu-se estudo sobre a Instrução Normativa n. 30/2007, regulamentadora da lei 11.419/06, e a evolução do processo eletrônico na Justiça do trabalho.

Para tanto, o presente trabalho será desenvolvido com base no método dedutivo, destinando-se a demonstrar e a justificar o referido tema, obedecendo ao critério da coerência, da consistência e o da não contradição.

Utilizando-se de teorias já existentes comprovando-as e aperfeiçoando-as, através dos seguintes processos metodológicos: estudo aplicado, através da aplicação de leis ou teorias, eficaz para testar a validade de algum estudo realizado em locais e culturas diferentes; estudo histórico, consistente na interpretação dos acontecimentos do passado com o propósito de descobrir generalizações que possam ser úteis para a investigação do presente e a predição do futuro; estudo comparativo, advindo do confronto teórico entre autores e obras de outros países, para análise final de uma temática pesquisada; estudo analítico-sintético, consistente no procedimento aplicado sempre que as condições do trabalho exigirem imersão analítica nos textos normativos para posterior aplicação a fatos e atos concretos na vida social; e, por fim, estudo bibliográfico, o qual é necessário por tratar-se de um estudo desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Sendo este indispensável nos estudos históricos, por não existir outra maneira de conhecer os fatos passados. Outro fato, é o de tratar-se de um estudo comparativo de toda teoria e prática de determinado assunto que necessita ser aperfeiçoado, aprimorado e atualizado (LAKATOS; MARCONI, 2010).

#### DIREITO ELETRÔNICO

O processo eletrônico está incluído no abrangente estudo de um ramo relativamente contemporâneo das Ciências Jurídicas – o Direito Eletrônico. Também notório por outras denominações: Direito Digital, Direito Cibernético e Direito da Informática, a veracidade é que este novato ramo jurídico tem ganhado expressiva autonomia. Seu uso já se encontra difundido nos distintos ramos do Direito, a exemplo do Direito Empresarial – nos títulos de crédito; do Direito do Consumidor – nas compras pela internet; e do Direito Tributário – na expedição de notas fiscais eletrônicas e na apresentação de declaração de imposto de renda.

Conforme Amendoeira (2012), o direito eletrônico pode ser definido como o conjunto de normas e conceitos doutrinários, propostos à pesquisa e normatização de toda e qualquer relação onde a informática seja o aspecto primário, promovendo direitos e deveres secundários. É, também, o estudo amplo com a ajuda de todas as normas codificadas de direito, a regular as relações nos distintos modelos de comunicação, abrangendo os de informática.

A Lei 11.419, de 19 de dezembro de 2006, foi a que, designadamente, veio regular o processo judicial eletrônico.

O intuito da nova lei foi determinar, especificamente, como se dará o uso dos meios eletrônicos para a tramitação desses processos, inclusive para a prática de atos de comunicação e demais atos processuais e o envio de peças. Ora, meio eletrônico para os fins da lei vem a ser “qualquer formato de armazenamento ou tráfego de documentos e arquivos digitais” (art. 1º, § 2º, I); já a transmissão eletrônica é definida pela lei como toda e qualquer maneira de comunicação a distância mediante o uso de redes de comunicação, especialmente a internet (art. 1º, § º, II). Pois bem, a lei determinou que o despacho de petições, de recursos ou a realização de atos do processo por via eletrônica serão feitos mediante o uso pela parte de sua assinatura eletrônica (art. 2º).

São diversos os princípios que continuam valendo para o processo judicial eletrônico, contudo, nesse estudo, serão apresentados o princípio da igualdade; o princípio do devido processo legal e princípio da instrumentalidade e economia.

#### Princípio da Igualdade

Conforme Shimura et al. (2013), o princípio da isonomia, também denominado princípio da igualdade ou paridade de armas, é, sem sombra de dúvida, um dos mais importantes marcos caracterizadores de uma sociedade democrática e dá ao devido processo legal a condição de justo. A igualdade de todos perante a lei, trazida pelo princípio da isonomia e inserida no nosso ordenamento jurídico no bojo do texto constitucional, mais especificamente no caput do art. 5º da Constituição Federal, garante a todas as pessoas, independentemente da sua condição de vida dentro da sociedade, igual tratamento ao de qualquer outro semelhante. A localização do princípio da isonomia na Constituição Federal fornece-lhe status de marco da aplicação de grande parte dos direitos e garantias fundamentais inseridos nos incisos do art. 5º.

Portanto, ao aplicarem-se os princípios do devido processo legal (art. 5º, inciso LIV, da CF), da inafastabilidade do controle jurisdicional (art. 5º, inciso XXXV, da CF) ou do contraditório e ampla defesa (art. 5º, inciso LV, da CF), sempre se deve observar a efetivação conjunta do princípio da isonomia ou paridade de armas.

O princípio da isonomia dá margem a duas espécies de igualdade: primeiro, a chamada igualdade formal, em que, a partir de um enfoque linear do princípio, se dá tratamento igualitário às pessoas em situações sociais semelhantes, ou seja, tratam-se os iguais de forma igual; de outro lado, tem-se a igualdade real, em que, a partir de um enfoque dinâmico do princípio, abre-se o dever de tratamento desigualitário das pessoas em situações sociais dispares.

O princípio da igualdade é quicá aquele que gere, inicialmente, mais preocupações à instalação do processo eletrônico, diante a desigualdade social presente no Brasil. Não somente observada quanto ao aspecto econômico, mas quanto ao de conhecimento tecnológico, que, se desconsiderada (a desigualdade social), sendo que algumas pessoas ainda têm aversão ou não entendem sobre informática.

### Princípio do devido processo legal

Conforme Destefanni (2008), o devido processo legal (due process of law) O princípio do devido processo legal tem origem no direito inglês. A maioria da doutrina aponta como tendo surgido com a Magna Carta de 1215. Derivou do Capítulo 39, que garantia a todo indivíduo o direito de ser julgado pela lei da terra. Portanto, a expressão due process of law é mais recente, sendo derivada da expressão law of the land.

A expressão due process of law é, como têm repetido os tribunais em inúmeros casos, rigorosamente equivalente à expressão law of the land, que lhe serve de antecedente histórico. Ambas, no seu sentido originário, designavam garantias processuais; e sofreram, pelo processo de inclusão e exclusão, típico da jurisprudência anglo-americana, uma ampliação de sentido, até se converterem numa limitação constitucional dos poderes do Estado". A garantia do devido processo legal está, também, intimamente ligada ao princípio da isonomia, porque exige que todos sejam tratados igualmente pelas autoridades.

No Brasil, o princípio foi positivado com a Constituição Federal de 1988 que, em seu art. 5º, LIV, passou a garantir que ninguém será privado de seus bens ou de sua liberdade sem o devido processo legal. Adotou-se, no Brasil, a fórmula da 5ª Emenda da Constituição dos Estados Unidos, suprimindo-se, por razões óbvias, a menção à vida. O princípio comporta dois sentidos: um material e outro processual. No sentido substancial se aproxima do princípio da razoabilidade, no propósito de que todas as normas devem ser aplicadas e todos os bens devem ser tutelados de forma razoável. Do aspecto processual, assegura que o processo seja justo e apropriado, de modo que o julgamento da lide, ou a recurso do caso submetido à apreciação judicial, seja realizado com a observância de um conjunto mínimo de regras e de valores.

Chaves Junior (2010) explica que somente haverá o devido processo legal se for observada uma série de subprincípios. Podemos exemplificar: o processo deve ser instaurado se houver um requerimento da parte ou do interessado (princípio da demanda); o réu tem o direito de ser citado, a fim de exercer o contraditório; as partes podem valer-se de todos os meios e recursos previstos na legislação (ampla defesa); o juiz deve coibir qualquer atuação ímproba das partes e, no julgamento, não pode valer-se de provas ilícitas ou ilegítimas; os atos do Judiciário devem ser, em regra, públicos; todas as decisões, para serem válidas e legítimas, devem ser motivadas; o acesso à justiça deve ser facilitado às pessoas que apresentem algum tipo de hipossuficiência (econômica ou de informação, por exemplo). Portanto, a cláusula constitucional do due process of law é uma cláusula aberta que inclui diversas outras, implícita ou explicitamente.

Qualquer tentativa de enumeração dos direitos e das garantias que integram o devido processo legal é válida e importante. Porém, será sempre circunstancial, considerado o fato de que os direitos e as necessidades humanas surgem, isto é, são revelados, no decorrer da história.

### Princípios da Instrumentalidade e da Economia Processual

Segundo Chaves Junior (2010), neste princípio, leva-se em conta a finalidade dos atos processuais. A forma de um ato não tem fim em si mesma, logo, não é impedimento absoluto na realização de atos processuais, pois o objetivo primordial é a solução do litígio com celeridade, aproveitando assim os atos realizados mesmo sem seguir a forma prescrita em lei. A norma processual

civil assegura a validade desses atos, segundo os artigos 154, 244 e 249 do atual Código de Processo Civil de 1973, redações que se mantêm quase intactas no NCPC, respectivamente nos artigos seguintes:

Art. 188. Os atos e os termos processuais independem de forma determinada, salvo quando a lei expressamente a exigir, considerando-se válidos os que, realizados de outro modo, lhe preenchem a finalidade essencial.

Art. 277. Quando a lei prescrever determinada forma, o juiz considerará válido o ato se, realizado de outro modo, lhe alcançar a finalidade.

Art. 282. Ao pronunciar a nulidade, o juiz declarará que atos são atingidos e ordenará as providências necessárias a fim de que sejam repetidos ou retificados. §1º O ato não será repetido nem sua falta será suprida quando não prejudicar a parte. §2º Quando puder decidir o mérito a favor da parte a quem aproveite a decretação da nulidade, o juiz não a pronunciará nem mandará repetir o ato ou suprir-lhe a falta.

Deve-se destacar que o artigo 154, a ser substituído, perderá o dispositivo que representa um marco da informatização processual, pois a primeira alteração do Código nesse sentido se deu no parágrafo único desse artigo, através da Lei 11.280/2006, cuja redação dispõe: "Os tribunais, no âmbito da respectiva jurisdição, poderão disciplinar a prática e a comunicação oficial dos atos processuais por meios eletrônicos [...]". Essa foi a mudança que positivou a realização de atos processuais eletrônicos. Essa possibilidade, ao ser inserida no contexto do artigo 154, que trata da instrumentalidade das formas, leva ao entendimento que a realização do ato via eletrônica também é válida, ainda que o ato tenha previsão legal de execução não virtual.

Conforme Shimura et al. (2013), o princípio da economia processual orienta a concentração de lides e atos a serem praticados pelas partes em um mesmo processo.

O processo civil admite que o réu, uma vez citado para responder determinada demanda, traga outros problemas que envolvam as partes, ainda que não tenham sido descritos na petição inicial, formulando excepcionalmente direito de ação, contra o autor da demanda principal.

É o que constatamos da leitura do seguinte dispositivo legal do Código de Processo Civil, a saber: "Art. 315. O réu pode reconvir ao autor no mesmo processo, toda vez que a reconvenção seja conexa com a ação principal ou com o fundamento da defesa". Em tese, no processo civil, somente o autor da ação poderá formular pedido contra o réu, que se limita a apresentar defesa. Contudo, por economia processual, em situações pontuais, o ordenamento jurídico processual permite que o réu aproveite a oportunidade de defesa e também formule pretensão contra aquele que lhe demandou em juízo, por meio da chamada reconvenção.

### A INFORMATIZAÇÃO DO PROCESSO JUDICIAL

A Lei n. 11.419/2006 dispõe sobre a informatização do processo judicial, além de modificar o Código de Processo Civil para adequar diversos de seus dispositivos legais. Com a nova lei, é admissível o exercício de atos processuais através de eletrônicos, bem como a transmissão de peças processuais produzidas pela rede mundial de computadores. A ideia é extinguir o papel e possibilitar a aceleração da prestação jurisdicional.

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração em:

**1. Conhecimento** – Estar a par das informações necessárias para poder desempenhar com eficácia as suas funções.

**2. Habilidade** – Estas podem ser divididas em:

- ✓ Técnicas (Funções especializadas)
- ✓ Administrativas (compreender os objetivos organizacionais)

- ✓ Conceituais (compreender a totalidade)

- ✓ Humanas (Relações Humanas), Políticas (Negociação).

**3. Atitude e Comportamento** – Sair do imaginário e colocar em prática, fazer acontecer. Maneira de agir, ponto de referência para a compreensão da realidade.

#### As três dimensões da competência

As competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade.

Cada dimensão é independente, mas ambas estão interligadas. Tommas Durant afirma ainda que o desenvolvimento das competências está na aprendizagem individual e coletiva.

#### Atitude (*Querer Fazer*)

Ter atitude e ações é fazer acontecer.

São competências que permitem as pessoas interpretarem e julgarem a realidade e a si próprias. Na área gerencial veja algumas atitudes que se destacam:

- » Saber ouvir;
- » Automotivação;
- » Autocontrole;
- » Dar e receber feedback;
- » Resolução de problemas;
- » Determinação;
- » Pro-atividade;
- » Honestidade e ética nos negócios, etc.

#### Conhecimento (*Saber Fazer*)

O conhecimento é essencial para a realização dos processos da organização. De acordo com o nível de conhecimento de um gerente, existe o essencial, aquele que todo profissional deve saber, como dominar os procedimentos, conceitos, informações necessários ao funcionamento da empresa. E, aquele mais específico, em que é necessário analisar os indivíduos e o contexto de trabalho.

#### Habilidades (*Saber como Fazer*)

Quando utilizamos o conhecimento da melhor forma, ele se torna uma habilidade. O conceito de habilidade é variado. De acordo com alguns autores, para que um administrador possa conquistar uma posição de destaque, bem como saber administrar, define-se a existência das seguintes habilidades:

- » Técnicas - funções especializadas e ligadas ao trabalho operacional;
- » Conceituais - compreender a totalidade, ou seja, ter visão da empresa como um todo;
- » Humanas - cultivar bons relacionamentos, sendo um líder eficaz e eficiente.

#### Tipos de Organização

Podemos classificar as estruturas organizacionais em tradicionais e contemporâneas.

Dentre as tradicionais temos as Organizações Linear, Funcional e Linha Staff conforme veremos abaixo.

#### Organização Linear

A denominação “linear” indica que entre o superior e os subordinados existem *linhas diretas e únicas* de autoridade e de responsabilidade.

##### Características da organização linear

- Autoridade linear ou única - autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando).

- Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma.

- Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.

- Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.

##### Vantagens da Organização Linear

- Estrutura simples e de fácil compreensão.
- Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos.

- Facilidade de implantação.

- Estabilidade, permitindo uma tranquila manutenção do funcionamento.

##### Desvantagens da Organização Linear

- Mais adequado para pequenas empresas.
- Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização.

- Pode tornar-se autocrática.

- Ênfase exagerada na função de chefia e comando.

- Chefe torna-se um generalista, não pode se especializar.

- Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce.

- Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.

#### Organização Funcional

Tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff.

##### Características da Organização Funcional

- Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade.

- Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação.

- Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.

- Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

##### Vantagens da Organização Funcional

- Proporciona o máximo de especialização nos órgãos ou cargos.

- Permite a melhor supervisão técnica possível.

- Desenvolve comunicações diretas, rápidas e com menos distorções.

- Separa as funções de planejamento e controle da função execução.

Os orçamentos sintéticos, ao apresentar o orçamento (ou partes dele, como o plano de obras e os orçamentos setoriais) de forma resumida, fornecem uma informação rápida e acessível. A análise vertical permite compreender o que de fato influencia a receita e para onde se destinam os recursos, sem a “poluição numérica” de dezenas de rubricas de baixo valor. Funciona como um demonstrativo de origens e aplicações dos recursos da prefeitura, permitindo identificar com clareza o grau de dependência do governo de recursos próprios e de terceiros, a importância relativa das principais despesas, através do esclarecimento da proporção dos recursos destinada ao pagamento do serviço de terceiros, dos materiais de consumo, encargos financeiros, obras, etc.

A análise horizontal facilita as comparações com governos e anos anteriores.

A evidenciação das premissas desnuda o orçamento ao público, trazendo possibilidades de comparação. Permite perguntas do tipo: “por que a prefeitura vai pagar x por este serviço, se o seu preço de mercado é metade de x?”. Contribui para esclarecer os motivos de ineficiência da prefeitura nas suas atividades-meio e na execução das políticas públicas.

Apesar dos muitos avanços alcançados na gestão das contas públicas no Brasil, a sociedade ainda não se desfez da sensação de caixa preta quando se trata de acompanhar as contas públicas.

A gestão das contas públicas brasileiras passou por melhorias institucionais tão expressivas que é possível falar-se de uma verdadeira revolução. Mudanças relevantes abrangeram os processos e ferramentas de trabalho, a organização institucional, a constituição e capacitação de quadros de servidores, a reformulação do arcabouço legal e normativo e a melhoria do relacionamento com a sociedade, em âmbito federal, estadual e municipal.

Os diferentes atores que participam da gestão das finanças públicas tiveram suas funções redefinidas, ampliando-se as prerrogativas do Poder Legislativo na condução do processo decisório pertinente à priorização do gasto e à alocação da despesa. Esse processo se efetivou fundamentalmente pela unificação dos orçamentos do Governo Federal, antes constituído pelo orçamento da União, pelo orçamento monetário e pelo orçamento da previdência social.

Criou-se a Secretaria do Tesouro Nacional, em processo em que foram redefinidas as funções do Banco do Brasil, do Banco Central e do Tesouro Nacional.

Consolidou-se a visão de que o horizonte do planejamento deve compreender a elaboração de um Plano Plurianual (PPA) e, a cada ano, uma Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) que por sua vez deve preceder a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA).

Introduziu-se o conceito de responsabilidade fiscal, reconhecendo-se que os resultados fiscais e, por consequência, os níveis de endividamento do Estado, não podem ficar ao sabor do acaso, mas devem decorrer de atividade planejada, consubstanciada na fixação de metas fiscais. Os processos orçamentário e de planejamento, seguindo a tendência mundial, evoluíram das bases do orçamento-programa para a incorporação do conceito de resultados finalísticos, em que os recursos arrecadados devem retornar à sociedade na forma de bens e serviços que transformem positivamente sua realidade.

A transparência dos gastos públicos tornou-se possível graças à introdução de modernos recursos tecnológicos, propiciando registros contábeis mais ágeis e plenamente confiáveis. A execução orçamentária e financeira passou a contar com facilidades operacionais e melhores mecanismos de controle. Por consequência, a atuação dos órgãos de controle tornou-se mais eficaz, com a adoção de novo instrumental de trabalho, como a introdução do SIAFI e da conta única do Tesouro Nacional, acompanhados de diversos outros aperfeiçoamentos de ferramentas de gestão.

### ***Evolução histórica dos princípios orçamentários constitucionais***

Resultado da experiência histórica da gestão dos recursos públicos, os princípios orçamentários foram sendo desenvolvidos pela doutrina e pela jurisprudência, permitindo às normas orçamentárias adquirirem crescente eficácia.

Assim, os princípios, sendo enunciados em sua totalidade de maneira genérica que quase sempre se expressam em linguagem constitucional ou legal, estão entre os valores e as normas na escala da concretização do direito e com eles não se confundem.

Os princípios representam o primeiro estágio de concretização dos valores jurídicos a que se vinculam. A justiça e a segurança jurídica começam a adquirir concretude normativa e ganham expressão escrita.

Mas os princípios ainda comportam grau elevado de abstração e indeterminação.

Os princípios financeiros são dotados de eficácia, isto é, produzem efeitos e vinculam a eficácia principiológica, conducente à normativa plena, e não a eficácia própria da regra concreta, atributiva de direitos e obrigações.

Assim, os princípios não se colocam, pois, além ou acima do Direito (ou do próprio Direito positivo); também eles - numa visão ampla, superadora de concepções positivistas, literalista e absolutizantes das fontes legais - fazem parte do complexo ordenamental.

Não se contrapõem às normas, contrapõem-se tão-somente aos preceitos; as normas jurídicas é que se dividem em normas-princípios e normas-disposições.

Resultado da experiência histórica da gestão dos recursos públicos, os princípios orçamentários foram sendo desenvolvidos pela doutrina e pela jurisprudência, permitindo às normas orçamentárias adquirirem crescente eficácia, ou seja, que produzissem o efeito desejado, tivessem efetividade social, e fossem realmente observadas pelos receptores da norma, em especial o agente público.

Como princípios informadores do direito - e são na verdade as idéias centrais do sistema dando-lhe sentido lógico - foram sendo, gradativa e cumulativamente, incorporados ao sistema normativo.

Os princípios orçamentários, portanto, projetam efeitos sobre a criação - subsidiando o processo legislativo -, a integração - possibilitando a colmatagem das lacunas existentes no ordenamento - e a interpretação do direito orçamentário, auxiliando no exercício da função jurisdicional ao permitir a aplicação da norma a situação não regulada especificamente.

Alguns desses princípios foram adotados em certo momento por condizerem com as necessidades da época e posteriormente abandonados, ou pelo menos transformados, relativizados, ou mesmo mitigados, e o que ocorreu com o princípio do equilíbrio orçamentário, tão precioso ao estado liberal do século XIX, e que foi em parte relativizado com o advento do estado do bem estar social no período pós guerra.

Nos anos oitenta e noventa, em movimento pendular, o princípio do equilíbrio orçamentário foi revigorado e dada nova roupagem em face dos crescentes déficits estruturais advindos da dificuldade do Estado em financiar os extensos programas de segurança social e de alavancagem do desenvolvimento econômico.

Nossas Constituições, desde a Imperial até a atual, sempre deram tratamento privilegiado à matéria orçamentária.

De maneira crescente, foram sendo incorporados novos princípios orçamentários às várias cartas constitucionais reguladoras do Estado brasileiro.

Instaura-se a ordem constitucional soberana em nosso Império, e a Carta de 1824, em seus arts.171 e 172, institui as primeiras normas sobre o orçamento público no Brasil .

Estatui-se a reserva de lei - a aprovação da peça orçamentária deve observar regular processo legislativo - e a reserva de parlamento - a competência para a aprovação é privativa do Poder Legislativo, sujeita à sanção do Poder Executivo - para a aprovação do orçamento.

Insere-se O PRINCÍPIO DA ANUALIDADE, ou temporalidade - significa que a autorização legislativa do gasto deve ser renovada a cada exercício financeiro - o orçamento era para vigor por um ano e sua elaboração competência do Ministro da Fazenda, cabendo à Assembléia-Geral - Câmara dos Deputados e Senado - sua discussão e aprovação.

Pari passu com a inserção da anualidade, fixa-se o PRINCÍPIO DA LEGALIDADE DA DESPESA - advindo do princípio geral da submissão da Administração à lei, a despesa pública deve ter prévia autorização legal. Entretanto, no período de 1822 a 1829, o Brasil somente teve orçamentos para a Corte e a Província do Rio de Janeiro, não sendo observado o PRINCÍPIO DA UNIVERSALIDADE - o orçamento deve conter todas as receitas e despesas da entidade, de qualquer natureza, procedência ou destino, inclusive a dos fundos, dos empréstimos e dos subsídios.

O primeiro orçamento geral do Império somente seria aprovado oito anos após a Independência, pelo Decreto Legislativo de 15.12.1830, referente ao exercício 1831-32.

Este orçamento continha normas relativas à elaboração dos orçamentos futuros, aos balanços, à instituição de comissões parlamentares para o exame de qualquer repartição pública e à obrigatoriedade de os ministros de Estado apresentarem relatórios impressos sobre o estado dos negócios a cargo das respectivas pastas e a utilização das verbas sob sua responsabilidade.

A reforma na Constituição imperial de 1824, emendada pela Lei de 12.08.1834, regulou o funcionamento das assembleias legislativas provinciais definindo-lhes a competência na fixação das receitas e despesas municipais e provinciais, bem como regradando a repartição entre os municípios e a sua fiscalização.

A Constituição republicana de 1891 introduziu profundas alterações no processo orçamentário. A elaboração do orçamento passou à competência privativa do Congresso Nacional.

Embora a Câmara dos Deputados tenha assumido a responsabilidade pela elaboração do orçamento, a iniciativa sempre partiu do gabinete do ministro da Fazenda que, mediante entendimentos reservados e extra-oficiais, orientava a comissão parlamentar de finanças na confecção da lei orçamentária.

A experiência orçamentária da República Velha revelou-se inadequada. Os parlamentos, em toda parte, são mais sensíveis à criação de despesas do que ao controle do déficit.

A reforma Constitucional de 1926 tratou de eliminar as distorções observadas no orçamento da República. Buscou-se, para tanto, promover duas alterações significativas: a proibição da concessão de créditos ilimitados e a introdução do princípio constitucional da exclusividade, ao inserir-se preceito prevendo: **“Art. 34. § 1º As leis de orçamento não podem conter disposições estranhas à previsão da receita e à despesa fixada para os serviços anteriormente criados. Não se incluem nessa proibição: a) a autorização para abertura de créditos suplementares e para operações de crédito como antecipação da receita; b) a determinação do destino a dar ao saldo do exercício ou do modo de cobrir o déficit.”**

O PRINCÍPIO DA EXCLUSIVIDADE, ou da pureza orçamentária, limita o conteúdo da lei orçamentária, impedindo que nela se pretendam incluir normas pertencentes a outros campos jurídicos, como forma de se tirar proveito de um processo legislativo mais rápido, as denominadas “caudas orçamentárias”, tackings dos ingleses, os riders dos norte-americanos, ou os Bepackungen dos alemães, ou ainda os cavaliers budgetaires dos franceses. Prática

essa denominada por Epitácio Pessoa em 1922 de “verdadeira calamidade nacional”. No dizer de Ruy Barbosa, eram os “orçamentos rabilongos”, que introduziram o registro de hipotecas no Brasil e até a alteração no processo de desquite propiciaram. Essa foi a primeira inserção deste princípio em textos constitucionais brasileiros, já na sua formulação clássica, segundo a qual a lei orçamentária não deveria conter matéria estranha à previsão da receita e à fixação da despesa, ressalvadas: a autorização para abertura de créditos suplementares e para operações de crédito como antecipação de receita; e a determinação do destino a dar ao saldo do exercício ou do modo de cobrir o déficit.

O princípio da exclusividade sofreu duas modificações na Constituição de 1988. Na primeira, não mais se autoriza a inclusão na lei orçamentária de normas sobre o destino a dar ao saldo do exercício como o fazia a Constituição de 1967.

Na segunda, podem ser autorizadas quaisquer operações de crédito, por antecipação de receita ou não.

A mudança refletiu um aprimoramento da técnica orçamentária, com o advento principalmente da Lei 4.320, de 1964, que regulou a utilização dos saldos financeiros apurados no exercício anterior pelo Tesouro ou entidades autárquicas e classificou como receita do orçamento o produto das operações de crédito.

A Constituição de 1934 restaurou, no plano constitucional, a competência do Poder Executivo para elaboração da proposta, que passou à responsabilidade direta do Presidente da República. Cabia ao Legislativo a análise e votação do orçamento, que podia, inclusive, ser emendado.

Além disso, a Constituição de 1934, como já mencionado anteriormente, estabelecia que a despesa deveria ser discriminada, obedecendo, pelo menos a parte variável, a rigorosa especialização.

Trata-se do PRINCÍPIO DA ESPECIFICAÇÃO, ou especialidade, ou ainda, da discriminação da despesa, que se confunde com a própria questão da legalidade da despesa pública e é a razão de ser da lei orçamentária, prescrevendo que a autorização legislativa se refira a despesas específicas e não a dotações globais.

O princípio da especialidade abrange tanto o aspecto qualitativo dos créditos orçamentários quanto o quantitativo, vedando a concessão de créditos ilimitados.

Tal princípio só veio a ser expresso na Constituição de 1934, encerrando a explicitação da finalidade e da natureza da despesa e dando efetividade à indicação do limite preciso do gasto, ou seja, a dotação.

Norma no sentido da limitação dos créditos orçamentários permaneceu em todas as constituições subseqüentes à reforma de 1926, com a exceção da Super lei de 1937.

O princípio da especificação tem profunda significância para a eficácia da lei orçamentária, determinando a fixação do montante dos gastos, proibindo a concessão de créditos ilimitados, que na Constituição de 1988, como nas demais anteriores, encontra-se expresso no texto constitucional, art. 167, VII (art. 62, § 1º, “b”, na de 1969 e art. 75 na de 1946).

Pode ser também de caráter qualitativo, vedando a transposição, remanejamento ou a transferência de recursos de uma categoria de programação para outra ou de um órgão para outro, como hoje dispõe o art. 167, VI (art. 62, §1º, “a”, na de 1969 e art. 75 na de 1946).

Ou, finalmente pode o princípio referir-se ao aspecto temporal, limitando a vigência dos créditos especiais e extraordinários ao exercício financeiro em que forem autorizados, salvo se o ato de autorização for promulgado nos últimos quatro meses daquele exercício, caso em que reabertos nos limites dos seus saldos, serão incorporados ao orçamento do exercício financeiro subseqüente, ex vi do atual art. 167, § 2º (art. 62, § 4º, na de 1969 e sem previsão na de 1946).

**Relação com os outros sistemas de organização**

Confesso que pesquisei muito este último item e não achei nada que fosse mais específico, então pelo que entendi a matéria abaixo pode servir. Você que está estudando e talvez tenha alguma apostila sobre este tema específico, me ajuda aí fazendo um comentário de onde eu poderia encontrar ou digite o que leu na sua apostila, sua informação terá enorme valor, obrigado

A sociedade busca uma Justiça mais célere, capaz de resolver questões cada vez mais complexas. Neste sentido, espera-se das instituições, o desenvolvimento e utilização de instrumentos de gestão que garantam uma resposta eficaz. Esse cenário impõe a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades, propondo mudanças que possam atender as demandas do cidadão.

A partir desse raciocínio é possível visualizar a gestão de pessoas por competências.

A gestão de pessoas por competências consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução dos objetivos institucionais.

Para a Justiça Federal foi adotado o conceito de competência como a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, que agreguem valor à pessoa e à organização.

O modelo de gestão de pessoas por competências tem como diretriz a busca pelo autodesenvolvimento e possibilita um diagnóstico capaz de investigar as reais necessidades apresentadas no contexto de trabalho, bem como aquelas necessárias ao atingimento dos desafios estratégicos da organização.

As competências classificam-se em:

- a) humanas (ou individuais), quando constituírem atributos de indivíduos; e
- b) organizacionais (ou institucionais), quando representarem propriedades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas.

As competências humanas ou individuais serão classificadas como:

- a) fundamentais, aquelas que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores;
- b) gerenciais, que descrevem comportamentos desejados de todos os servidores que exercem funções gerenciais; e
- c) específicas, aquelas que descrevem comportamentos esperados apenas de grupos específicos de servidores, em razão da área ou unidade em que eles atuam.

A adoção do método de diagnóstico com base no modelo de gestão de pessoas por competências requer, em primeiro lugar, a definição do dicionário de competências que será utilizado como referência do processo – o dicionário de competências fundamentais, válidas para todos os servidores da Justiça Federal, e gerenciais, que são específicas daqueles que ocupam função de gestão.

Há um terceiro grupo, as competências específicas, referentes aos diversos sistemas técnicos, tais como gestão de pessoas, de material, informática, assuntos judiciários, entre outros. Estas competências, ao contrário das outras duas, variam de um sistema para o outro e precisam de uma aproximação maior dos processos de trabalho para serem mapeadas.

**A FUNÇÃO DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS: ATRIBUIÇÕES BÁSICAS E OBJETIVOS, POLÍTICAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**
**Administração de recursos humanos  
Finalidades da gestão de pessoas**

Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho. É o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influencia a eficácia dos funcionários e das organizações (CHIAVENATO, 1999, p.8). Seus objetivos são:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Durante muito tempo as organizações consideraram o capital financeiro como a principal fonte de desenvolvimento. Todavia atualmente percebe-se que a força para o desenvolvimento das organizações está nas pessoas. Empresas tiveram seu desenvolvimento comprometido pela inabilidade na seleção de pessoas; por falta de boas ideias; por falta de potencial criativo; falta de entusiasmo e motivação da equipe; falta de conhecimentos e competências e não pela falta de recursos financeiros (Chiavenato, 2005).

No trabalho de César et. al. (2006), destaca-se que a estratégia e o planejamento de RH têm mudado e crescido significativamente nos últimos vinte e cinco anos (GUBMAN, 2004), fato revelado pelas mudanças da área de RH no período. Viu-se uma evolução desde o pensamento pouco estratégico (anterior aos anos da década de 1980 e que resumia a área de RH ao DP – Departamento Pessoal), o aparecimento de estratégias funcionais (década de 80), a proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas (nos anos iniciais da década de 90) até a visão atual, de busca de alinhamento da área aos resultados estratégicos. Essas mudanças na área de RH espelharam-se nas mudanças do mercado de trabalho e das rupturas verificadas no pensamento relacionado às estratégias de negócios, notadamente na discussão que se fez relacionada à competitividade e ao desenvolvimento de competências essenciais para o negócio

ANTES	AGORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• operacional</li> <li>• foco no curto prazo</li> <li>• papel administrativo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• ênfase na função</li> </ul> </li> <li>• foco no público interno</li> <li>• reativa/solucionadora de problemas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• foco no processo e atividades</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estratégica</li> <li>• foco no longo prazo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• papel consultivo</li> <li>• ênfase no “negócio”</li> </ul> </li> <li>• foco públicos interno e externo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• externo</li> </ul> </li> <li>• proativa e preventiva</li> <li>• foco nos resultados</li> </ul>

Figura – Síntese das mudanças na função de RH  
Fonte: Helena Tonet

Enquanto as estratégias funcionais prendiam-se às funções clássicas da área de RH, voltadas para atender a alguma demanda, as capacidades estratégicas tinham como foco o estudo da cultura, das competências e do desenvolvimento do comprometimento dos empregados para que a empresa alcançasse seus objetivos.

A visão atual pressupõe que a área de RH dê conta: da atração, provimento e retenção de pessoas; do alinhamento, mensuração e remuneração alinhada à performance da empresa e dos empregados; do controle de investimento em pessoas, de acordo com as demandas da empresa (GUBMAN, 2004). Dentro desta nova visão, estratégica, o foco da área de RH é móvel, conforme as mudanças no cenário no qual a organização está imersa, mudanças estas que podem interferir no mercado de trabalho ou no resultado da empresa. Assim, dá-se importância a ações diferentes dentro da área, dependendo das exigências da organização para um determinado momento.<sup>1</sup>

Ashton et al. (2004) apontam que a área de RH tem três capacidades-chave que devem atuar de maneira simultânea para ajudar as empresas a serem competitivas: em primeiro lugar, distribuir os serviços relacionados a processos de RH, de modo que todos os empregados possam ter acesso aos canais internos ou externos a eles relacionados.

Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH que funcionem como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha; esse tipo de consultoria deve estar ligado às necessidades específicas de cada área, oferecendo serviços ligados às competências essenciais da área e aos aspectos de diferenciação que sejam chave para o negócio. Em terceiro lugar, a área deve oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização. Esta terceira opção é vista pelos autores como o futuro da área e envolve significativas mudanças, que devem ser feitas na mesma velocidade e às mesmas condições de custo exigidos para o negócio em si. Além disto, Ashton et al. (2004) propõem seis características para que a área de RH seja estratégica:

- I – Foco na estratégia do negócio, baseada na compreensão do negócio em si;
- II – medidas de desempenho dos objetivos que sejam alinhadas aos objetivos do negócio;
- III – alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área, o que envolve habilidades analíticas;
- IV – excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação;
- V – atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades que estejam alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho;

1. Ana Maria Roux Valentini Coelho CÉSAR; Roberto CODA; Mauro Neves GARCIA. Um novo RH? – avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. FACEF PESQUISA – v.9 – n.2 – 2006.

VI – oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário. Em outras palavras, é preciso que gestores da área de RH pensem como gestores do negócio o que, segundo os autores, tradicionalmente não ocorre, vez que gestores de RH não adotam as crenças dos outros altos gestores e não atuam como tal.

Percebe-se que os gestores e áreas de RH precisam migrar de um modelo mais transacional para atuarem como parceiros estratégicos do negócio. Esta visão estratégica da área de Recursos Humanos é essencial para que uma empresa se expanda globalmente. Globalização, tecnologia e mudanças sociais têm contribuído para a emergência de mercados e competidores, crescentes pressões de acionistas e desafios crescentes em relação a custos, tempo de desenvolvimento de produtos e serviços, e qualidade. As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas dêem suporte à estratégia do negócio (ASHTON et al., 2004).

A questão é ser estratégico quando se tem tempo e recursos apenas para o operacional, desafiando a área de RH a estruturar-se para criar maior valor às organizações. David Ulrich (1988) sugere cinco ações para que RH crie valor para a organização:

- I. Entender o mundo externo;
- II. Definir e atender os stakeholders (funcionários, clientes, investidores e gerentes de linha);
- III. Atualizar e inovar as práticas de RH (pessoas, performance, informação e trabalho);
- IV. Reger a organização de RH e definir uma estratégia de recursos humanos;
- V. Assegurar o profissionalismo dos funcionários de RH por meio de suas atuações e competências.

Estas ações nada mais são do que parte das competências de qualquer gestor de área de uma organização Assim, Wessling (2008) defende que a área de RH deve olhar o negócio com lente estratégica e realizar mudanças profundas e significativas no modo de operar, alinhando seu novo papel junto aos clientes internos; definir, remanejar e treinar suas competências, e adequar os sistemas de RH com foco nos resultados, uma vez que a Gestão de Pessoas contribui com o dinamismo, a agilidade e a competitividade próprias das organizações de sucesso.

A área de RH deve estar totalmente alinhada à cultura da empresa, pois a compreensão dos vínculos construídos dentro do ambiente de trabalho é a etapa inicial para o desafio de gerir as pessoas. Para Soledade (2007), é através do entendimento dos elementos constituintes da cultura que é possível compreender os mecanismos de interação entre os colaboradores e as tarefas que executam, sendo possível destacar ainda os seguintes fatores críticos de sucesso:

- I – Desenvolvimento de lideranças capazes de alinhar as expectativas do grupo com os objetivos da empresa, criando as condições de reciprocidade essenciais para atingir um desempenho que atenda às pressões internas e externas da organização. As lideranças devem ser legitimadas tanto pelo enfoque do empregado quanto pelo da empresa, para que possam efetivamente atuar como elos entre estes dois polos, buscando atuar de maneira conciliatória na resolução dos conflitos surgidos.
- II – Busca da melhoria da eficiência dos grupos, calcada nos atributos pessoais, cooperação intra e interequipes, capacidade de adaptação e desenvolvimento de compromisso entre colaboradores e empresa.



A aplicação prática dessa classificação ABC pode ser vista quando, por exemplo, reduzimos 20% do valor em estoque dos **itens A** (apenas 2 itens), representando uma redução de 16% no valor total, enquanto que uma redução de 50% no valor em estoque dos **itens C** (sete itens), impactará no total em apenas 2,2%. Logo, reduzir os estoques do grupo A, desde que calculadamente, seria uma ação mais rentável para a empresa do nosso exemplo.

*Quanto à importância operacional:* Esta classificação leva em conta a imprescindibilidade ou ainda o grau de dificuldade para se obter o material.

Os materiais são classificados em materiais:

- Materiais X: materiais de aplicação não importante, com similares na empresa;
- Materiais Y: materiais de média importância para a empresa, com ou sem similar;
- Materiais Z: materiais de importância vital, sem similar na empresa, e sua falta ocasiona paralisação da produção.

Quando ocorre a falta no estoque de materiais classificados como "Z", eles provocam a paralisação de atividades essenciais e podem colocar em risco o ambiente, pessoas e patrimônio da empresa. São do tipo que não possuem substitutos em curto prazo. Os materiais classificados como "Y" são também imprescindíveis para as atividades da organização. Entretanto podem ser facilmente substituídos em curto prazo. Os itens "X" por sua vez são aqueles que não paralisam atividades essenciais, não oferecem riscos à segurança das pessoas, ao ambiente ou ao patrimônio da organização e são facilmente substituíveis por equivalentes e ainda são fáceis de serem encontrados.

Para a identificação dos itens críticos devem ser respondidas as seguintes perguntas: O material é imprescindível à empresa? Pode ser adquirido com facilidade? Existem similares? O material ou seu similar podem ser encontrados facilmente?

Ainda em relação aos tipos de materiais temos;

- **Materiais Críticos:** São materiais de reposição específica, cuja demanda não é previsível e a decisão de estocar tem como base o risco. Por serem sobressalentes vitais de equipamentos produtivos, devem permanecer estocados até sua utilização, não estando, portanto, sujeitos ao controle de obsolescência.

A quantidade de material cadastrado como material crítico dentro de uma empresa deve ser mínimo.

Os materiais são classificados como críticos segundo os seguintes critérios: Críticos por problemas de obtenção de material importado, único fornecedor, falta no mercado, estratégico e de difícil obtenção ou fabricação; Críticos por razões econômicas de materiais de valor elevado com alto custo de armazenagem ou de transporte; Críticos por problemas de armazenagem ou transporte de materiais perecíveis, de alta periculosidade, elevado peso ou grandes dimensões; Críticos por problema de previsão, por ser difícil prever seu uso; Críticos por razões de segurança de materiais de alto custo de reposição ou para equipamento vital da produção.

- **Percibilidade:** Os materiais também podem ser classificados de acordo com a possibilidade de extinção de suas propriedades físico-químicas. Muitas vezes, o fator tempo influencia na classificação; assim, quando a empresa adquire um material para ser usado em um período, e nesse período o consumo não ocorre, sua utilização poderá não ser mais necessária, o que inviabiliza a estocagem por longos períodos. Ex. alimentos, remédios;

- **Quanto à periculosidade:** O uso dessa classificação permite a identificação de materiais que devido a suas características físico-químicas, podem oferecer risco à segurança no manuseio, transporte, armazenagem. Ex. líquidos inflamáveis.

- **Possibilidade de fazer ou comprar:** Esta classificação visa determinar quais os materiais que poderão ser reconicionados, fabricados internamente ou comprados:

- Fazer internamente: fabricados na empresa;
- Comprar: adquiridos no mercado;
- Decisão de comprar ou fazer: sujeito à análise de custos;
- Reconicionar: materiais passíveis de recuperação sujeitos a análise de custos.

- **Tipos de estocagem:** Os materiais podem ser classificados em materiais de estocagem permanente e temporária.

- Permanente: materiais para os quais foram aprovados níveis de estoque e que necessitam de ressurgimento constantes.
- Temporária: materiais de utilização imediata e sem ressurgimento, ou seja, é um material não de estoque.

- **Dificuldade de aquisição:** Os materiais podem ser classificados por suas dificuldades de compra em materiais de difícil aquisição e materiais de fácil aquisição. As dificuldades podem advir de: Fabricação especial: envolve encomendas especiais com cronograma de fabricação longo; Escassez no mercado: há pouca oferta no mercado e pode colocar em risco o processo produtivo; Sazonalidade: há alteração da oferta do material em determinados períodos do ano; Monopólio ou tecnologia exclusiva: dependência de um único fornecedor; Logística sofisticada: material de transporte especial, ou difícil acesso; Importações: os materiais sofrer entraves burocráticos, liberação de verbas ou financiamentos externos.

- **Mercado fornecedor:** Esta classificação está intimamente ligada à anterior e a complementa. Assim temos: Materiais do mercado nacional: materiais fabricados no próprio país; Materiais do mercado estrangeiro: materiais fabricados fora do país; Materiais em processo de nacionalização: materiais aos quais estão desenvolvendo fornecedores nacionais.

#### Recebimento e Armazenagem

Recebimento é a atividade intermediária entre as tarefas de compra e pagamento ao fornecedor, sendo de sua responsabilidade a conferência dos materiais destinados à empresa.

As atribuições básicas do Recebimento são:

- Coordenar e controlar as atividades de recebimento e devolução de materiais;
- Analisar a documentação recebida, verificando se a compra está autorizada;
- Controlar os volumes declarados na nota fiscal e no manifesto de transporte com os volumes a serem efetivamente recebidos;
- Proceder a conferência visual, verificando as condições de embalagem quanto a possíveis avarias na carga transportada e, se for o caso, apontando as ressalvas de praxe nos respectivos documentos;
- Proceder a conferência quantitativa e qualitativa dos materiais recebidos;
- Decidir pela recusa, aceite ou devolução, conforme o caso;
- Providenciar a regularização da recusa, devolução ou da liberação de pagamento ao fornecedor;
- Liberar o material desembaraçado para estoque no almoxarifado;

A análise do Fluxo de *Recebimento de Materiais* permite dividir a função em quatro fases:

### 1a fase - Entrada de Materiais

A recepção dos veículos transportadores efetuada na portaria da empresa representa o início do processo de Recebimento e tem os seguintes objetivos:

- A recepção dos veículos transportadores;
- A triagem da documentação suporte do recebimento;
- Constatação se a compra, objeto da nota fiscal em análise, está autorizada pela empresa;
- Constatação se a compra autorizada está no prazo de entrega contratual;
- Constatação se o número do documento de compra consta na nota fiscal;
- Cadastramento no sistema das informações referentes a compras autorizadas, para as quais se inicia o processo de recebimento;
- O encaminhamento desses veículos para a descarga;

As compras não autorizadas ou em desacordo com a programação de entrega devem ser recusadas, transcrevendo-se os motivos no verso da Nota Fiscal. Outro documento que serve para as operações de análise de avarias e conferência de volumes é o "Conhecimento de Transporte Rodoviário de Carga", que é emitido quando do recebimento da mercadoria a ser transportada.

As divergências e irregularidades insanáveis constatadas em relação às condições de contrato devem motivar a recusa do recebimento, anotando-se no verso da 1a via da Nota Fiscal as circunstâncias que motivaram a recusa, bem como nos documentos do transportador. O exame para constatação das avarias é feito através da análise da disposição das cargas, da observação das embalagens, quanto a evidências de quebras, umidade e amassados.

Os materiais que passaram por essa primeira etapa devem ser encaminhados ao Almoxarifado. Para efeito de descarga do material no Almoxarifado, a recepção é voltada para a conferência de volumes, confrontando-se a Nota Fiscal com os respectivos registros e controles de compra. Para a descarga do veículo transportador é necessária a utilização de equipamentos especiais, quais sejam: paleteiras, talhas, empilhadeiras e pontes rolantes.

O cadastramento dos dados necessários ao registro do recebimento do material compreende a atualização dos seguintes sistemas:

- **Sistema de Administração de Materiais e gestão de estoques:** dados necessários à entrada dos materiais em estoque, visando ao seu controle;
- **Sistema de Contas a pagar :** dados referentes à liberação de pendências com fornecedores, dados necessários à atualização da posição de fornecedores;
- **Sistema de Compras :** dados necessários à atualização de saldos e baixa dos processos de compras;

### 2a fase - Conferência Quantitativa

É a atividade que verifica se a quantidade declarada pelo fornecedor na Nota Fiscal corresponde efetivamente à recebida. A conferência por acusação também conhecida como "**contagem cega** " é aquela no qual o conferente aponta a quantidade recebida, desconhecendo a quantidade faturada pelo fornecedor. A confrontação do recebido versus faturado é efetuada a posteriori por meio do *Regularizador* que analisa as distorções e providencia a recontagem.

Dependendo da natureza dos materiais envolvidos, estes podem ser contados utilizando os seguintes métodos:

- *Manual:* para o caso de pequenas quantidades;
- Por meio de cálculos: para o caso que envolve embalagens padronizadas com grandes quantidades;
- *Por meio de balanças contadoras pesadoras:* para casos que envolvem grande quantidade de pequenas peças como parafusos, porcas, arruelas;

- *Pesagem:* para materiais de maior peso ou volume, a pesagem pode ser feita através de balanças rodoviárias ou ferroviárias;
- *Medição:* em geral as medições são feitas por meio de trenas;

### 3a fase - Conferência Qualitativa

Visa garantir a adequação do material ao fim que se destina. A análise de qualidade efetuada pela inspeção técnica, por meio da confrontação das condições contratadas na Autorização de Fornecimento com as consignadas na Nota Fiscal pelo Fornecedor, visa garantir o recebimento adequado do material contratado pelo exame dos seguintes itens:

- Características dimensionais;
- Características específicas;
- Restrições de especificação;

A armazenagem nada mais é do que um conjunto de funções que tem nele a recepção, descarga, carregamento, arrumação e conservação de matérias – primas, produtos acabados ou semi – acabados.

Este processo envolve mercadorias, e apenas produz resultados quando é realizado uma operação com o objetivo de lhe acrescentar valor. A armazenagem pode ser definida como o compromisso entre os custos e a melhor solução para as empresas. Na prática isso só é possível se tiver em conta todos os fatores que influenciam os custos de armazenagem, bem como a importância relativa dos mesmos.

A função de armazenamento de material é agir com maior agilidade entre suprimento e as necessidades de produção.

O armazenamento incorpora diversos aspectos diferentes das operações logísticas. Devido à interação, o armazenamento não se enquadra nitidamente em esquemas de classificação utilizados quando se fala em gerenciamento de pedidos, inventário ou transporte.

As atividades que compõem a armazenagem são:

- *Recebimento:* é o conjunto de operações que envolvem a identificação do material recebido, analisar o documento fiscal com o pedido, a inspeção do material e a sua aceitação formal.
- *Estocagem:* é o conjunto de operações relacionadas à guarda do material. A classificação dos estoques constitui-se em: estoque de produtos em processo, estoque de matéria – prima e materiais auxiliares, estoque operacional, estoque de produtos acabados e estoques de materiais administrativos.
- *Distribuição:* está relacionada à expedição do material, que envolve a acumulação do que foi recebido da parte de estocagem, a embalagem que deve ser adequada e assim a entrega ao seu destino final. Nessa atividade normalmente precisa-se de nota fiscal de saída para que haja controle do estoque.

### Tipos de armazenagem:

A armazenagem temporária tem como função conseguir uma forma de arrumação fácil de material, como por exemplo, a colocação de estrados para uma armazenagem direta entre outros. Já a armazenagem permanente tem um local pré-definido para o depósito de materiais, assim o fluxo do material determina a disposição do armazém, onde os acessórios do armazém ficarão, assim, garantindo a organização do mesmo.

### Vantagens da armazenagem:

- A armazenagem quando efetuada de maneira correta pode trazer muitos benefícios, nos quais traz diretamente a redução de custos.
- Redução dos custos de movimentação bem como das existências;
- Facilidade na fiscalização do processo;