



CÓD: SL-079AG-22
7908433226253

TRT-AP-PA

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 8ª REGIÃO

Analista 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 sequenciação 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 Constitucional

1. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Princípios fundamentais.	115
2. Aplicabilidade das normas constitucionais. Normas de eficácia plena, contida e limitada. Normas programáticas.	115
3. Direitos e garantias fundamentais. Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, direitos de nacionalidade, direitos políticos, partidos políticos.	116
4. Organização político-administrativa do Estado. Estado federal brasileiro, União, estados, Distrito Federal, municípios e territórios.	127
5. Administração pública. Disposições gerais, servidores públicos.	131
6. Poder executivo. Atribuições e responsabilidades do presidente da República.	134
7. Poder legislativo. Estrutura. Funcionamento e atribuições. Processo legislativo. Fiscalização contábil, financeira e orçamentária. Comissões parlamentares de inquérito.	135
8. Poder judiciário. Disposições gerais. Órgãos do poder judiciário. Organização e competências, Conselho Nacional de Justiça. Composição e competências.	139
9. Funções essenciais à justiça. Ministério Público, Advocacia Pública. Defensoria Pública.	141

Noções de Direito Administrativo

1. Estado, governo e administração pública. Conceitos. Elementos	145
2. Direito administrativo. Conceito. Objeto. Fontes.	148
3. Ato administrativo. Conceito, requisitos, atributos, classificação e espécies. Extinção do ato administrativo: cassação, anulação, revogação e convalidação. Decadência administrativa.	151

ÍNDICE

4. Agentes públicos. Legislação pertinente. Lei nº 8.112/1990. Disposições constitucionais aplicáveis. Disposições doutrinárias. Conceito. Espécies. Cargo, emprego e função pública. Provimento. Vacância. Efetividade, estabilidade e vitaliciedade. Remuneração. Direitos e deveres. Responsabilidade. Processo administrativo disciplinar	162
5. Poderes da administração pública. Hierárquico, disciplinar, regulamentar e de polícia. Uso e abuso do poder	173
6. Regime jurídico-administrativo. Conceito. Princípios expressos e implícitos da administração pública	179
7. Responsabilidade civil do Estado. Evolução histórica. 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. Reparação do dano. Direito de regresso.	188
8. Serviços públicos. Conceito. Elementos constitutivos. Formas de prestação e meios de execução. Delegação: concessão, permissão e autorização. Classificação. Princípios	193
9. Organização administrativa. Centralização, descentralização, concentração e desconcentração. Administração direta e indireta. Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Entidades paraestatais e terceiro setor: serviços sociais autônomos, entidades de apoio, organizações sociais, organizações da sociedade civil de interesse público	203
10. Controle da administração pública. Controle exercido pela administração pública. Controle judicial. Controle legislativo	207
11. Improbidade administrativa: Lei nº 8.429/1992	211
12. Processo administrativo. Lei nº 9.784/1999	219
13. Licitações e contratos administrativos. Fundamentos constitucionais. Legislação pertinente. Lei nº 8.666/1993 e suas alterações; Lei nº 14.133/2021.	226
14. Lei nº 10.520/2002 e demais disposições normativas relativas ao pregão	236
15. Decreto nº 7.892/2013 (sistema de registro de preços).	237
16. Lei nº 12.462/2011 (Regime Diferenciado de Contratações Públicas)	242

Noções de Direito Do Trabalho

1. Princípios e fontes do direito do trabalho.	257
2. Direitos constitucionais dos trabalhadores (Art. 7º da Constituição Federal de 1988).	257
3. Relação de trabalho e relação de emprego. Requisitos e distinção.	258
4. Sujeitos do contrato de trabalho stricto sensu. Empregado e empregador. Conceito e caracterização. Poderes do empregador no contrato de trabalho.	259
5. Contrato individual de trabalho. Conceito, classificação e características.	260
6. Alteração do contrato de trabalho. Alteração unilateral e bilateral. O jus variandi.	262
7. Suspensão e interrupção do contrato de trabalho. Caracterização e distinção.	263
8. Rescisão do contrato de trabalho. Justa causa. Despedida indireta. Dispensa arbitrária. Culpa recíproca. Indenização.	264
9. Aviso prévio.	266
10. Duração do trabalho. Jornada de trabalho. Períodos de descanso. Intervalo para repouso e alimentação. Descanso semanal remunerado. Trabalho noturno e trabalho extraordinário.	266
11. Salário-mínimo. Irredutibilidade e garantia.	268
12. Férias. Direito a férias e sua duração. Concessão e época das férias. Remuneração e abono de férias.	268
13. Salário e remuneração. Conceito e distinções. Composição do salário. Modalidades de salário. Formas e meios de pagamento do salário. 13º salário.	269
14. FGTS.	270
15. Prescrição e decadência.	271
16. Segurança e medicina no trabalho. Atividades perigosas ou insalubres.	273
17. Proteção ao trabalho do menor.	274
18. Proteção ao trabalho da mulher. Estabilidade da gestante. Licença maternidade.	276
19. Direito coletivo do trabalho. Convenções e acordos coletivos de trabalho. Comissões de conciliação prévia.	277

Noções de Administração Pública E Geral

1. Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial). Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Planejamento tático. Planejamento operacional. Administração por objetivos. Balanced scorecard. Processo decisório. Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal. Cultura organizacional. Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegação. Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional.	281
2. Evolução da administração pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.	294
3. Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas. Recrutamento e seleção	

ÍNDICE

de pessoas. Objetivos e características. Principais tipos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas: características, vantagens e desvantagens. Análise e descrição de cargos. Capacitação de pessoas. Gestão de desempenho	302
4. Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade.	320
5. Modelo da fundação nacional da qualidade	331
6. Modelo de gestão pública	332
7. Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas.	333
8. Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Noções de estatística aplicada ao controle e a melhoria de processos.	336
9. Legislação administrativa. Administração direta, indireta, e fundacional	339
10. Atos administrativos. Requisição	339
11. Licitações e contratos administrativos (Leis nº 8.666/1993 e suas alterações, nº 14.133/2021 e nº 10.520/2002): conceito, finalidade, princípios, objeto, obrigatoriedade, dispensa, inexigibilidade e vedações, modalidades, procedimentos, anulação e revogação, sanções, pregão presencial e eletrônico, sistema de registro de preços.	339

Noções de Administração Orçamentária E Financeira E Orçamento Público

1. O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. Formas e dimensões da intervenção da administração na economia	343
2. Orçamento público e sua evolução. Orçamento como instrumento do planejamento governamental. Princípios orçamentários. O orçamento público no Brasil .Plano Plurianual (PPA). Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Lei Orçamentária Anual (LOA). Outros planos e programas. Sistema e processo de orçamentação; elaboração, discussão, votação e aprovação da Proposta orçamentária. Classificações orçamentárias.	349
3. Programação e execução orçamentária e financeira. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações. Alterações orçamentárias. Créditos ordinários e adicionais	365
4. Receita pública: categorias, fontes e estágios; dívida ativa	368
5. Despesa pública: categorias e estágios; restos a pagar; despesas de exercícios anteriores; dívida flutuante e fundada; suprimento de fundos.	370
6. Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal): planejamento; despesa pública; transparência, controle e fiscalização	383

Noções de Administração De Recursos Humanos

1. Conceitos, importância, relação com os outros sistemas de organização.	399
2. A função do órgão de Recursos Humanos: atribuições básicas e objetivos, políticas e sistemas de informações gerenciais.	400
3. Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.	405
4. Competência interpessoal.	413
5. Gerenciamento de conflitos.	415
6. Gestão de pessoas do quadro próprio e terceirizadas	418
7. Recrutamento e Seleção: técnicas e processo decisório.	431
8. Avaliação de Desempenho: objetivos, métodos, vantagens e desvantagens.	436
9. Desenvolvimento e treinamento de pessoal: levantamento de necessidades, programação, execução e avaliação.	437
10. Gestão por competências.	443

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. Tom-bamento de bens. Controle de bens. Inventário. Alienação de bens. Alterações e baixa de bens.	449
---	-----

Noções de Contabilidade Pública

1. Conceito, objeto e regime. Campo de aplicação. Noções de orçamento: Orçamento Público: tipos. Plano Plurianual. Lei de Diretrizes Orçamentárias. Lei Orçamentária Anual. Ciclo orçamentário. Princípios orçamentários..... 471
2. Patrimônio nas entidades públicas: bens públicos, classificação dos bens públicos, dívida pública fundada ou consolidada, dívida flutuante, patrimônio financeiro e patrimônio permanente..... 492
3. Receita e Despesa públicas: definições, estágios (etapas), procedimentos contábeis e divulgação (evidenciação). Receitas e despesas orçamentárias e extraorçamentárias. Restos a pagar. Dívida Pública. Despesas de exercícios anteriores. Operações de Crédito. 502
4. Demonstrativos: Balancetes, Balanço Orçamentário, Balanço Financeiro; Balanço Patrimonial, Demonstração das Variações Patrimoniais, Relatório Resumido de Execução Orçamentária e Relatório de Gestão Fiscal. 509

Material Digital

Legislação Complementar

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/errata-retificacao>

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.

• **Contradição:** possui todos os valores lógicos, da tabela verdade (última coluna), **F** (falsidades). A contradição é a negação da Tautologia e vice versa.

Princípio da substituição: Seja P (p, q, r, ...) é uma **contradição**, então P (P₀; Q₀; R₀; ...) também é uma **contradição**, quaisquer que sejam as proposições P₀, Q₀, R₀, ...

• **Contingência:** possui valores lógicos **V** e **F**, da tabela verdade (última coluna). Em outros termos a contingência é uma proposição composta que não é **tautologia** e nem **contradição**.

Exemplos:

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

- P: Cometeu o crime A.
- Q: Cometeu o crime B.
- R: Será punido, obrigatoriamente, com a pena de reclusão no regime fechado.
- S: Poderá optar pelo pagamento de fiança.

Ao revisar seus escritos, o estudante, apesar de não recordar qual era o crime B, lembrou que ele era inafiançável.

Tendo como referência essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

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

- () Certo
- () Errado

Resolução:

Considerando P e Q como V.

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

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

Considerando P e Q como F

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

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

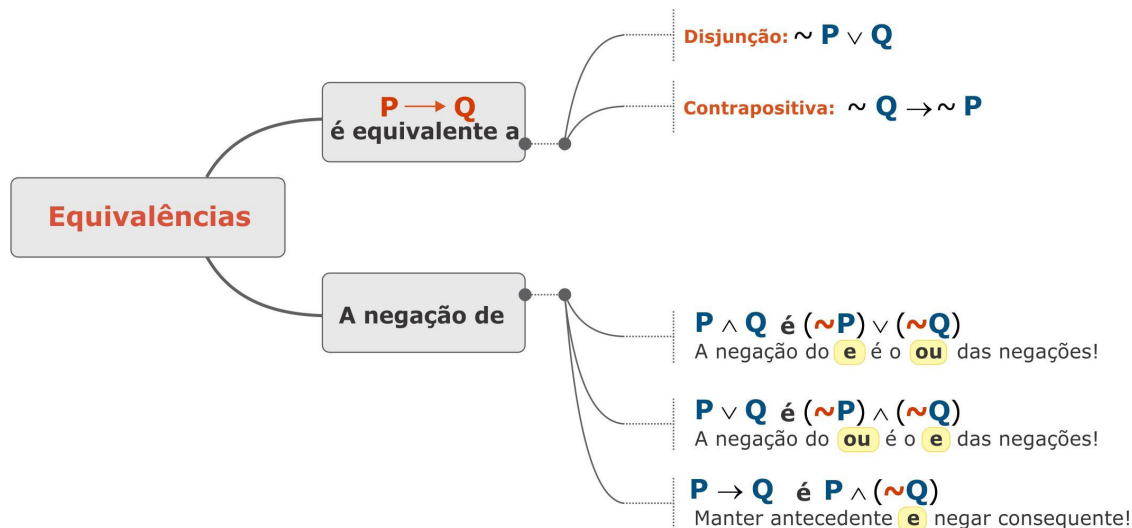
Então concluímos que a afirmação é verdadeira.

Resposta: Certo.

Equivalência

Duas ou mais proposições compostas são equivalentes, quando mesmo possuindo estruturas lógicas diferentes, apresentam a mesma solução em suas respectivas tabelas verdade.

Se as proposições P(p,q,r,...) e Q(p,q,r,...) são ambas TAUTOLOGIAS, ou então, são CONTRADIÇÕES, então são EQUIVALENTES.



Exemplo:

5. (VUNESP/TJSP) Uma negação lógica para a afirmação “João é rico, ou Maria é pobre” é:

- (A) Se João é rico, então Maria é pobre.
- (B) João não é rico, e Maria não é pobre.
- (C) João é rico, e Maria não é pobre.
- (D) Se João não é rico, então Maria não é pobre.
- (E) João não é rico, ou Maria não é pobre.

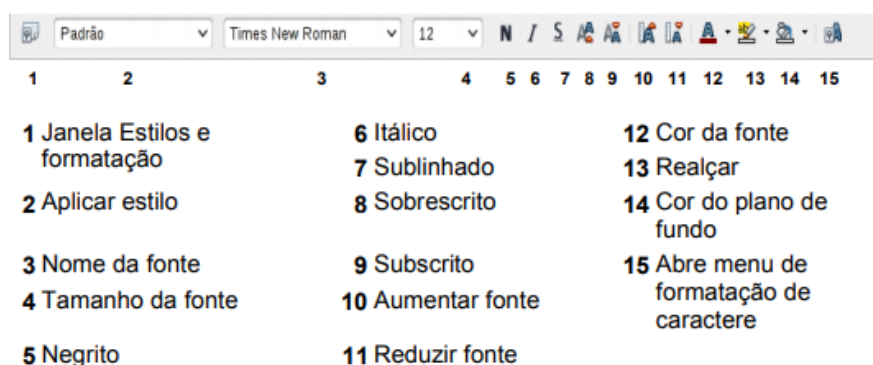
- **Forma:** cria uma forma geométrica, tipo círculo, retângulo, losango etc.;
- **Caixa de Texto:** insere uma caixa de texto ao documento;
- **Anotação:** insere comentários em balões laterais;
- **Hiperlink:** insere hiperlink ou link para um endereço da internet ou um servidor FTP, para um endereço de e-mail, para um documento existente ou para um novo documento (CTRL+K);
- **Indicador:** insere um marcador ao documento para rápida localização posteriormente;
- **Seção:** insere uma quebra de seção, dividindo o documento em partes separadas com formatações independentes;
- **Referências:** insere referência a indicadores, capítulos, títulos, parágrafos numerados do documento atual;
- **Caractere Especial:** insere aqueles caracteres que você não encontra no teclado do computador, tais como ©, ≥, ∞;
- **Número de Página:** insere numeração nas páginas na posição atual do cursor;
- **Campo:** insere campos de numeração de página, data, hora, título, autor, assunto;
- **Cabeçalho e Rodapé:** insere cabeçalho e rodapé ao documento;

Formatar

Esse menu trabalha com a formatação de fonte, parágrafo, página, formas e figuras;

- **Texto:** formata a fonte do texto;

Pode-se aplicar vários formatos de caracteres usando os botões da barra de ferramentas Formatação.



Barra de Formatação, mostrando ícones para formatação de caracteres.

- **Espaçamento:** formata o espaçamento entre as linhas, entre os parágrafos e também o recuo do parágrafo. A
 - **Alinhar:** alinha o parágrafo uniformemente em relação às margens.
- Pode-se aplicar vários formatos para parágrafos usando os botões na barra de ferramentas Formatação.

	À esquerda: alinha uniformemente todas as linhas da margem esquerda do parágrafo selecionado.
	Centralizado: centraliza todas as linhas do parágrafo.
	À direita: alinha uniformemente todas as linhas da margem direita do parágrafo selecionado.
	Justificado: alinha uniformemente todas as linhas das margens esquerda e direita do parágrafo selecionado.

Ícones para formatação de parágrafos.

- **Listas:** transforma os parágrafos em estrutura de tópicos com marcadores ou numeração.
- **Clonar Formatação:** essa ferramenta é chamada de “pincel de formatação” no MS Word e faz a mesma função, ou seja, clona a formatação de um item selecionado e a aplica a outro ;

– **Limpar Formatação Direta:** limpa a formatação do texto selecionado, deixando a formatação original do modelo do documento; Nessa janela, é possível formatar o tipo de fonte, o estilo de formatação (negrito, itálico, regular), o efeito de formatação (tachado, sublinhado, sombra etc.), a posição do texto (sobrescrito, subscrito, rotação, espaçamento entre as letras do texto), inserir hiperlink, aplicar realce (cor de fundo do texto) e bordas;

- **Caractere...:** diferentemente do MS Word, o Write chama a fonte de caractere.

Nessa janela, é possível formatar o tipo de fonte, o estilo de formatação (negrito, itálico, regular), o efeito de formatação (tachado, sublinhado, sombra etc.), a posição do texto (sobrescrito, subscrito, rotação, espaçamento entre as letras do texto), inserir hiperlink, aplicar realce (cor de fundo do texto) e bordas;

- **Parágrafo...:** abre a caixa de diálogo de formatação de parágrafo.

– **Marcadores e Numeração:** abre a caixa de diálogo de formatação de marcadores e de numeração numa mesma janela. Perceba que a mesma função de formatação já foi vista por meio dos botões de formatação. Essa mesma formatação é encontrada aqui na caixa de

Por sua vez, as **normas constitucionais de eficácia limitada** são aquelas normas que, de imediato, não têm o poder e a força de produzir todos os seus efeitos, precisando de norma regulamentadora infraconstitucional a ser editada pelo poder, órgão ou autoridade competente, ou até mesmo de integração por meio de emenda constitucional. São, portanto, consideradas normas de aplicabilidade indireta, mediata e reduzida, ou ainda, diferida.

— **Normas programáticas**

As normas programáticas são verdadeiras metas a serem atingidas pelo Estado e seus programas de governo na realização de seus fins sociais, trazem princípios para serem cumpridos em longo prazo. A Constituição de 1988 é programática, pois traça metas e objetivos futuros.

DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS. DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS, DIREITOS SOCIAIS, DIREITOS DE NACIONALIDADE, DIREITOS POLÍTICOS, PARTIDOS POLÍTICOS

— **Gerações de Direitos Fundamentais (Teoria de Vasak):**

- Direitos Fundamentais de 1ª Geração: liberdade individual – direitos civis e políticos;
- Direitos Fundamentais de 2ª Geração: igualdade – direitos sociais e econômicos;
- Direitos Fundamentais de 3ª Geração: fraternidade ou solidariedade – direitos transindividuais, difusos e coletivos.

— **Direitos e deveres individuais e coletivos**

Os direitos e deveres individuais e coletivos são todos aqueles previstos nos incisos do art. 5º da Constituição Federal, que trazem alguns dos direitos e garantias fundamentais.

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

Princípio da igualdade entre homens e mulheres:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;

Como o próprio nome diz, o princípio prega a igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres.

Princípio da legalidade e liberdade de ação:

II - ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei;

Como ser livre, todo ser humano só está obrigado a fazer ou não fazer algo que esteja previsto em lei.

Vedação de práticas de tortura física e moral, tratamento desumano e degradante:

III - ninguém será submetido a tortura nem a tratamento desumano ou degradante;

É vedada a prática de tortura física e moral, e qualquer tipo de tratamento desumano, degradante ou contrário à dignidade humana, por qualquer autoridade e também entre os próprios cidadãos. A vedação à tortura é uma cláusula pétrea de nossa Constituição e ainda crime inafiançável na legislação penal brasileira.

Liberdade de manifestação do pensamento e vedação do anonimato, visando coibir abusos e não responsabilização pela veiculação de ideias e práticas prejudiciais:

IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato;

A Constituição Federal pôs fim à censura, tornando livre a manifestação do pensamento. Esta liberdade, entretanto, não é absoluta não podendo ser abusiva ou prejudicial aos direitos de outrem. Daí, a vedação do anonimato, de forma a coibir práticas prejudiciais sem identificação de autoria, o que não impede, contudo, a apuração de crimes de denúncia anônima.

Direito de resposta e indenização:

V - é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;

O direito de resposta é um meio de defesa assegurado à pessoa física ou jurídica ofendida em sua honra, e reputação, conceito, nome, marca ou imagem, sem prejuízo do direito de indenização por dano moral ou material.

Liberdade religiosa e de consciência:

VI - é inviolável a liberdade de consciência e de crença, sendo assegurado o livre exercício dos cultos religiosos e garantida, na forma da lei, a proteção aos locais de culto e a suas liturgias;

VII - é assegurada, nos termos da lei, a prestação de assistência religiosa nas entidades civis e militares de internação coletiva;

VIII - ninguém será privado de direitos por motivo de crença religiosa ou de convicção filosófica ou política, salvo se as invocar para eximir-se de obrigação legal a todos imposta e recusar-se a cumprir prestação alternativa, fixada em lei;

O Brasil é um Estado **laico**, que não possui uma religião oficial, mas que adota a liberdade de crença e de pensamento, assegurada a variedade de cultos, a proteção dos locais religiosos e a não privação de direitos em razão da crença pessoal.

A recusa de consciência é o direito que toda pessoa possui de se recusar a cumprir determinada obrigação ou a praticar determinado ato comum, por ser ele contrário às suas crenças religiosas ou à sua convicção filosófica ou política, devendo então cumprir uma prestação alternativa, fixada em lei.

Liberdade de expressão e proibição de censura:

IX - é livre a expressão da atividade intelectual, artística, científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença;

Aqui, temos uma vez mais consubstanciada a liberdade de expressão e a vedação da censura.

Proteção à imagem, honra e intimidade da pessoa humana:

X - são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação;

Com intuito da proteção, a Constituição Federal tornou inviolável a imagem, a honra e a intimidade pessoa humana, assegurando o direito à reparação material ou moral em caso de violação.

Proteção do domicílio do indivíduo:

XI - a casa é asilo inviolável do indivíduo, ninguém nela podendo penetrar sem consentimento do morador, salvo em caso de flagrante delito ou desastre, ou para prestar socorro, ou, durante o dia, por determinação judicial; (Vide Lei nº 13.105, de 2015) (Vigência).

Exemplo:

A Lei n. 9.784/1999, aduz que provas protelatórias podem ser recusadas no processo administrativo. Desta forma, a doutrina explicará o que é prova protelatória, e a Administração Pública poderá usar o conceito doutrinário para recusar uma prova no processo administrativo.

C) Jurisprudência

Trata-se de decisões de um tribunal que estão na mesma direção, além de ser a reiteração de julgamentos no mesmo sentido.

Exemplo:

O Superior Tribunal de Justiça (STJ), possui determinada jurisprudência que afirma que candidato aprovado dentro do número de vagas previsto no edital tem direito à nomeação, aduzindo que existem diversas decisões desse órgão ou tribunal com o mesmo entendimento final.

— Observação importante: Por tratar-se de uma orientação aos demais órgãos do Poder Judiciário e da Administração Pública, a jurisprudência não é de seguimento obrigatório. Entretanto, com as alterações promovidas desde a CFB/1988, esse sistema orientador da jurisprudência tem deixado de ser a regra.

Exemplo:

Os efeitos vinculantes das decisões proferidas pelo Supremo Tribunal Federal na ação direta de inconstitucionalidade (ADI), na ação declaratória de constitucionalidade (ADC) e na arguição de descumprimento de preceito fundamental, e, em especial, com as súmulas vinculantes, a partir da Emenda Constitucional nº. 45/2004. Nesses ocorridos, as decisões do STF acabaram por vincular e obrigar a Administração Pública direta e indireta dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, nos termos dispostos no art. 103-A da CF/1988.

D) Costumes

Costumes são condutas reiteradas. Assim sendo, cada país, Estado, cidade, povoado, comunidade, tribo ou população tem os seus costumes, que via de regra, são diferentes em diversos aspectos, porém, em se tratando do ordenamento jurídico, não poderão ultrapassar e ferir as leis soberanas da Carta Magna que regem o Estado como um todo.

Como fontes secundárias e atuantes no Direito Administrativo, os costumes administrativos são práticas reiteradas que devem ser observadas pelos agentes públicos diante de determinadas situações. Os costumes podem exercer influência no Direito Administrativo em decorrência da carência da legislação, consumando o sistema normativo, costume *praeter legem*, ou nas situações em que seria impossível legislar sobre todas as situações.

Os costumes não podem se opor à lei (*contra legem*), pois ela é a fonte primordial do Direito Administrativo, devendo somente auxiliar à exata compreensão e incidência do sistema normativo.

Exemplo:

Ao determinar a CFB/1988 que um concurso terá validade de até 2 anos, não pode um órgão, de forma alguma, atribuir por efeito de costume, prazo de até 10 anos, porque estaria contrariando disposição expressa na Carta Magna, nossa Lei Maior e Soberana.

Ressalta-se, com veemente importância, que os costumes podem gerar direitos para os administrados, em decorrência dos princípios da lealdade, boa-fé, moralidade administrativa, dentre

outros, uma vez que um certo comportamento repetitivo da Administração Pública gera uma expectativa em sentido geral de que essa prática deverá ser seguida nas demais situações parecidas

— **Observação importante:** Existe divergência doutrinária em relação à aceitação dos costumes como fonte do Direito Administrativo. No entanto, para concursos, e estudos correlatos, via de regra, deve ser compreendida como correta a tese no sentido de que o costume é fonte secundária, acessória, indireta e imediata do Direito Administrativo, tendo em vista que a fonte primária e mediata é a Lei.

Nota - Sobre Súmulas Vinculantes

Nos termos do art. 103 - A da Constituição Federal, “o Supremo Tribunal Federal poderá, de ofício ou mediante provocação, por decisão de dois terços de seus membros, após decisões reiteradas que versam sobre matéria constitucional, aprovar súmulas que terão efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta”.

ATO ADMINISTRATIVO. CONCEITO, REQUISITOS, ATRIBUTOS, CLASSIFICAÇÃO E ESPÉCIES. EXTINÇÃO DO ATO ADMINISTRATIVO: CASSAÇÃO, ANULAÇÃO, REVOGAÇÃO E CONVALIDAÇÃO. DECADÊNCIA ADMINISTRATIVA

Conceito

Hely Lopes Meirelles conceitua ato administrativo como sendo “toda manifestação unilateral de vontade da Administração Pública que, agindo nessa qualidade, tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria”.

Já Maria Sylvia Zanella Di Pietro explana esse tema, como: “a declaração do Estado ou de quem o represente, que produz efeitos jurídicos imediatos, com observância da lei, sob regime jurídico de direito público e sujeita a controle pelo Poder Judiciário”.

O renomado, Celso Antônio Bandeira de Mello, por sua vez, explica o conceito de ato administrativo de duas formas. São elas:

A) **Primeira: em sentido amplo**, na qual há a predominância de atos gerais e abstratos. **Exemplos:** os contratos administrativos e os regulamentos.

No sentido amplo, de acordo com o mencionado autor, o ato administrativo pode, ainda, ser considerado como a “declaração do Estado (ou de quem lhe faça as vezes – como, por exemplo, um concessionário de serviço público), no exercício de prerrogativas públicas, manifestada mediante providências jurídicas complementares da lei a título de lhe dar cumprimento, e sujeitas a controle de legitimidade por órgão jurisdicional”.

B) **Segunda: em sentido estrito**, no qual acrescenta à definição anterior, os atributos da unilateralidade e da concreção. Desta forma, no entendimento estrito de ato administrativo por ele exposta, ficam excluídos os atos convencionais, como os contratos, por exemplo, bem como os atos abstratos.

Embora haja ausência de uniformidade doutrinária, a partir da análise lúcida do tópico anterior, acoplada aos estudos dos conceitos retro apresentados, é possível extrair alguns elementos fundamentais para a definição dos conceitos do ato administrativo.

De antemão, é importante observar que, embora o exercício da função administrativa consista na atividade típica do Poder Executivo, os Poderes Legislativo e Judiciário, praticam esta função de forma atípica, vindo a praticar, também, atos administrativos. Exemplo: ao realizar concursos públicos, os três Poderes devem nomear os aprovados, promovendo licitações e fornecendo benefícios

IV - salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família com moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim;

V - piso salarial proporcional à extensão e à complexidade do trabalho;

VI - irredutibilidade do salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo;

VII - garantia de salário, nunca inferior ao mínimo, para os que percebem remuneração variável;

VIII - décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou no valor da aposentadoria;

IX - remuneração do trabalho noturno superior à do diurno;

X - proteção do salário na forma da lei, constituindo crime sua retenção dolosa;

XI - participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração, e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei;

XII - salário-família pago em razão do dependente do trabalhador de baixa renda nos termos da lei;

XIII - duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho;

XIV - jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva;

XV - repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos;

XVI - remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em cinquenta por cento à do normal;

XVII - gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias;

XIX - licença-paternidade, nos termos fixados em lei;

XX - proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

XXI - aviso prévio proporcional ao tempo de serviço, sendo no mínimo de trinta dias, nos termos da lei;

XXII - redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança;

XXIII - adicional de remuneração para as atividades penosas, insalubres ou perigosas, na forma da lei;

XXIV - aposentadoria;

XXV - assistência gratuita aos filhos e dependentes desde o nascimento até 5 (cinco) anos de idade em creches e pré-escolas;

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;

XXVII - proteção em face da automação, na forma da lei;

XXVIII - seguro contra acidentes de trabalho, a cargo do empregador, sem excluir a indenização a que este está obrigado, quando incorrer em dolo ou culpa;

XXIX - ação, quanto aos créditos resultantes das relações de trabalho, com prazo prescricional de cinco anos para os trabalhadores urbanos e rurais, até o limite de dois anos após a extinção do contrato de trabalho;

a) (Revogada).

b) (Revogada).

XXX - proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil;

XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência;

XXXII - proibição de distinção entre trabalho manual, técnico e intelectual ou entre os profissionais respectivos;

XXXIII - proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos;

XXXIV - igualdade de direitos entre o trabalhador com vínculo empregatício permanente e o trabalhador avulso.

Parágrafo único. São assegurados à categoria dos trabalhadores domésticos os direitos previstos nos incisos IV, VI, VII, VIII, X, XIII, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XXI, XXII, XXIV, XXVI, XXX, XXXI e XXXIII e, atendidas as condições estabelecidas em lei e observada a simplificação do cumprimento das obrigações tributárias, principais e acessórias, decorrentes da relação de trabalho e suas peculiaridades, os previstos nos incisos I, II, III, IX, XII, XXV e XXVIII, bem como a sua integração à previdência social.

RELAÇÃO DE TRABALHO E RELAÇÃO DE EMPREGO: REQUISITOS E DISTINÇÃO

É importante fazer uma diferenciação das expressões relação de trabalho e relação de emprego. **A expressão relação de trabalho representa o gênero, do qual a relação de emprego é uma espécie³.**

Podemos dizer que o gênero “relação de trabalho” engloba, além da relação de emprego, outras formas de prestação/realização de trabalho como, por exemplo, o trabalho voluntário, o trabalho autônomo, o trabalho portuário avulso, o trabalho eventual, o trabalho institucional e o trabalho realizado pelo estagiário.

Assim, toda relação de emprego (espécie) é uma relação de trabalho, mas nem toda a relação de trabalho é uma relação de emprego.

Para compreendermos o alcance das expressões “relação de trabalho” e “relação de emprego”, é importante termos claro o alcance de alguns termos utilizados no nosso cotidiano.

Por exemplo, a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) está ligada à relação de trabalho subordinado que corresponde ao vínculo de emprego, querendo, por assim dizer, que se trata somente de uma relação de emprego e não de uma relação de trabalho.

Nem todos os tipos de relações de trabalho são registrados na CTPS, mas todos os tipos de relação de emprego são registrados no referido documento.

O que identifica a relação de emprego é o vínculo jurídico estabelecido entre as partes, de um lado empregado, pessoa física, e de outro o empregador, que pode ser pessoa física ou jurídica.

Para a existência desse vínculo, que une o empregado ao empregador na execução de uma obra ou prestação de serviços, deve haver a presença de alguns requisitos ou elementos, sem os quais não se configura o vínculo de emprego.

A norma legal (Consolidação das Leis do Trabalho- CLT) aponta esses elementos fáticos e jurídicos em dois dispositivos. O caput do artigo 3.º dispõe: Considera-se empregado, toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

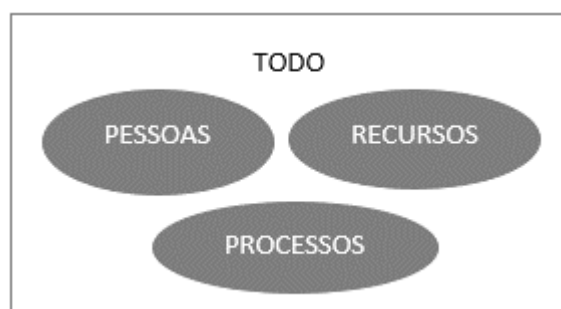
Já o caput do artigo 2.º dispõe: Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

³ http://www.trt4.jus.br/ItemPortlet/download/9673/Texto_01_DiferenciaAcao_entre_RelacaoAao_de_Trabalho_e_RelacaoAao_de_Emprego_ricardo_jahn.pdf.

No início da Teoria Estruturalista, vive-se a mesma gênese da Teoria da Burocracia, esse movimento onde só se encontram críticas da Teoria das Relações Humanas às outras Teorias e não se tem uma preposição de um novo método.

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Ainda que a Teoria das Relações Humanas tenha avançado, ela critica as anteriores e não proporciona bases adequadas para uma nova teoria. Já na Teoria Estruturalista da Organização percebemos que o TODO é maior que a soma das partes. Significa que ao se colocar todos os indivíduos dentro de um mesmo grupo, essa sinergia e cooperação dos indivíduos gerará um valor a mais que a simples soma das individualidades. É a ideia de equipe.



• **Teoria Estruturalista - Sociedade de Organizações**

- Sociedade = Conjunto de Organizações (escola, igreja, empresa, família).
- Organizações = Conjunto de Membros (papéis) – (aluno, professor, diretor, pai).

O mesmo indivíduo faz parte de diferentes organizações e tem diferentes papéis.

• **Teoria Estruturalista – O Homem Organizacional:**

- Homem social que participa simultaneamente de várias organizações.
- Características: Flexibilidade; Tolerância às frustrações; Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho, em detrimento das suas preferências; Permanente desejo de realização.

• **Teoria Estruturalista – Abordagem múltipla:**

- Tanto a organização formal, quanto a informal importam;
- Tanto recompensas salariais e materiais, quanto sociais e simbólicas geram mudanças de comportamento;
- Todos os diferentes níveis hierárquicos são importantes em uma organização;
- Todas as diferentes organizações têm seu papel na sociedade;
- As análises intra organizacional e Inter organizacional são fundamentais.

• **Teoria Estruturalista – Conclusão:**

- Tentativa de conciliação dos conceitos clássicos e humanísticos;
- Visão crítica ao modelo burocrático;
- Ampliação das abordagens de organização;
- Relações Inter organizacionais;
- Todas as heranças representam um avanço rumo à Abordagem Sistêmica e uma evolução no entendimento para a Teoria da Administração.



Funções do Administrador Financeiro

As funções do Administrador Financeiro dentro da empresa podem ser avaliadas em relação às demonstrações financeiras básicas da empresa. Três são primordiais;

_ Análise e Planejamento Financeiro = Esta função envolve a transformação dos dados financeiros em uma forma que possa ser usada para orientar a posição financeira da empresa, avaliar a necessidade de aumento da capacidade produtiva e determinar que tipo de financiamento adicional deve ser feito.

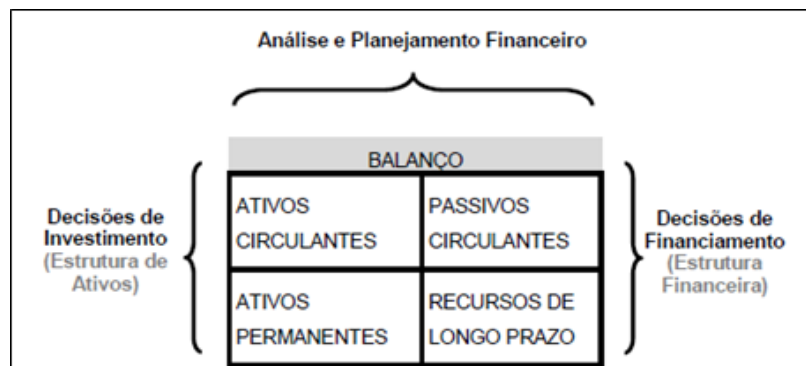
_ Administração da Estrutura de Ativo da Empresa = O Administrador Financeiro determina a composição e os tipos de ativos encontrados no balanço da empresa. A composição refere-se ao valor dos ativos circulantes e fixos. Depois que a composição estiver fixada, o Administrador Financeiro precisa determinar certos níveis “ótimos” de cada tipo de ativo circulante e tentar mantê-los. Deve também detectar quais são os melhores ativos fixos a serem adquiridos e saber quando os ativos fixos existentes se tornarão obsoletos e precisarão ser modificados ou substituídos. A determinação da melhor estrutura de ativo para a empresa não é um processo simples; requer o conhecimento das operações passadas e futura da empresa, e a compreensão dos objetivos que deverão ser alcançados a longo prazo.

_ Administração da Estrutura Financeira da Empresa = Esta função é relacionada com o lado direito do balanço da empresa. Em primeiro lugar, a composição mais adequada de financiamento a curto e longo prazo precisa ser determinada. Esta é uma decisão importante, pois afeta tanto a lucratividade da empresa como sua liquidez global. Um segundo problema igualmente importante é saber quais as melhores fontes de financiamento a curto ou longo prazo para a empresa, num dado momento. Muitas destas decisões são impostas por necessidade, mas algumas exigem uma análise profunda das alternativas disponíveis, de seus custos e de suas implicações a longo prazo.

As três funções do Administrador Financeiro descritas acima são claramente refletidas no balanço, que mostra a posição financeira da empresa num dado instante. A avaliação dos dados do balanço pelo Administrador Financeiro reflete a posição financeira global da empresa. Ao fazer tal avaliação, ele precisa inspecionar as operações da empresa, procurando áreas que mostrem problemas e áreas que podem ser melhoradas.

Ao administrar a estrutura de ativo da empresa, na realidade ele está determinando a formação do lado esquerdo de seu Balanço. Ao administrar sua estrutura financeira, está elaborando o lado direito do Balanço da empresa.

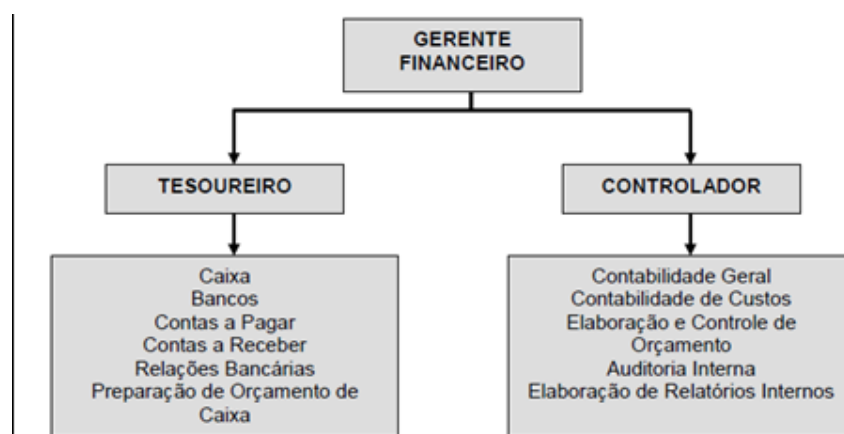
A figura a seguir, demonstra a relação das funções financeiras com as informações contábeis de um balanço estruturado.



Principais áreas de decisão financeira na empresa:

- _ Investimentos;
- _ Financiamento de Clientes;
- _ Utilização de Lucro Líquido;
- _ Obtenção de Recursos Financeiros;
- _ Análise de Utilização e Capitação de Recursos Externos e Próprios.

Estrutura Organizacional Típica da Função Financeira:



As tendências relacionadas à estrutura de RH são:

- formações diversas – predomínio administração e psicologia – também pedagogia e engenharias consoantes com o negócio.
- ênfase no papel consultivo/parceria com as áreas da empresa – maior exigência de competências conceituais e interpessoais
- por projetos – redução de funções
- com poucas pessoas
- atuação em comissões internas
- comitês suprassistema

Já a síntese das principais tendências nas ações de gestão de pessoas identifica:

- foco nas lideranças
- ênfase no trabalho em equipe
- exigência de multiquificação
- rodízio na execução de tarefas
- interesse relação pessoal/profissional
- ênfase em pesquisa
- aprendizagem de ferramentas
- treinamento à distância
- formação in company
- gestão do conhecimento
- compartilhamento de conhecimento
- T&D estratégico: programas mais voltados para estratégia de negócio
- aprendizado × performance: maior foco no aumento de performance
- e-learning × presencial: o crescimento dos programas blended
- liderança e coaching: transformação dos modelos de liderança
- diversidade: inserção e valorização das diferenças
- saberes mais demandados:
 - técnico – saber fazer – domínio processos de trabalho, normas, tecnologia, know-how
 - conceitual- saber o porquê – entender as razões, estabelecer relações, know-why
 - interpessoal – saber ser – entender as pessoas, estabelecer relacionamentos convergentes, estimular motivações, decodificar emoções, perceber perfis
- sobre o negócio – saber realizar – agir consoante demandas organizacionais – competências distintas, essenciais, básicas

Soledade (2007) diz que tradicionalmente são atribuídos 4 objetivos à área de RH: a) recrutamento e seleção de indivíduos capazes de atender aos desejos e expectativas da empresa; b) manutenção dos colaboradores na empresa; c) desenvolvimento das pessoas; d) folha de pagamento, admissão, demissão.²

Entretanto, o passar das últimas décadas mostra uma mudança neste cenário, com a gestão de RH sendo exercida não mais por uma área específica, por haver se tornado um atributo de qualquer líder de equipe. Esta mudança de perspectiva levou à descentralização dos objetivos acima citados, que passaram a ser absorvidos pelas diversas áreas da empresa, sendo responsabilidade de cada líder, a gestão dos colaboradores sob a sua responsabilidade. Cabe então à nova área de RH, atuar como um agente facilitador do processo de gestão de pessoas, propiciando as áreas da empresa os recursos e instrumentos necessários a este novo desafio (SOLEDADE, 2007).

Menezes acrescenta que a Gestão de Pessoas é **contingencial** e **situacional** por ser dependente da cultura da organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia adotada, entre outros fatores. Seus objetivos são:

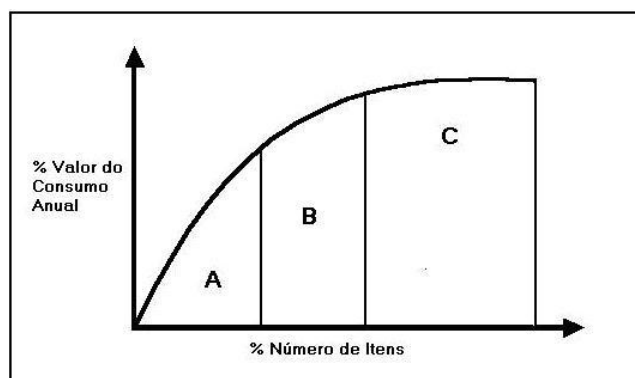
- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização, empregados bem treinados e bem motivados;
- Aumentar a auto-realização e a satisfação dos empregados no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida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

As novas ideias de gestão de pessoas no serviço público começam a se consolidar a partir do movimento de Reforma do Estado e surgimento do movimento da Nova Gestão Pública ou Gerencialismo. A reforma é gerencial porque busca inspiração na administração de empresas privadas, e porque visa dar ao administrador público condições efetivas de gerenciar (BRESSER-PEREIRA, 1998). As mudanças na Administração pública se refletem na Administração de Recursos Humanos (ARH), especialmente no estilo de lidar com as pessoas.

2. Adilson Silva Soledade. O Novo Papel da Área de Recursos Humanos (2007). Obtido em http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_sug_ler.php?canal=16&canallocal=48&canalsub2=154&id=453

Metodologia de cálculo da curva ABC

A Curva ABC é muito usada para a administração de estoques, para a definição de políticas de vendas, para estabelecimento de prioridades, para a programação da produção.



Analisar em profundidade milhares de itens num estoque é uma tarefa extremamente difícil e, na grande maioria das vezes, desnecessária. É conveniente que os itens mais importantes, segundo algum critério, tenham prioridade sobre os menos importantes. Assim, economiza-se tempo e recursos.

Para simplificar a construção de uma curva ABC, separamos o processo em 6 etapas a seguir:

1ª) Definir a variável a ser analisada: A análise dos estoques pode ter vários objetivos e a variável deverá ser adequada para cada um deles. No nosso caso, a variável a ser considerada é o custo do estoque médio, mas poderia ser: o giro de vendas, o *mark-up*, etc.

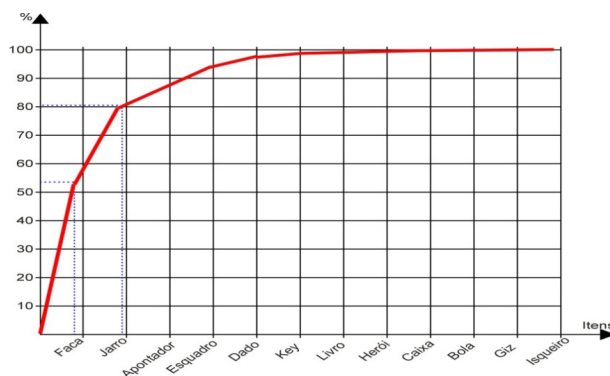
2ª) Coleta de dados: Os dados necessários neste caso são: quantidade de cada item em estoque e o seu custo unitário. Com esses dados obtemos o custo total de cada item, multiplicando a quantidade pelo custo unitário.

3ª) Ordenar os dados: Calculado o custo total de cada item, é preciso organizá-los em ordem decrescente de valor.

4ª) Calcular os percentuais: Na tabela a seguir, os dados foram organizados pela coluna "Ordem" e calcula-se o custo total acumulado e os percentuais do custo total acumulado de cada item em relação ao total.

5ª) Construir a curva ABC

Desenha-se um plano cartesiano, onde no eixo "x" são distribuídos os itens do estoque e no eixo "y", os percentuais do custo total acumulado.



6ª) Análise dos resultados

Os itens em estoque para serem analisados segundo o critério ABC. Na verdade, esse critério é qualitativo, mas a tabela abaixo mostra algumas indicações para sua elaboração:

Classe	% itens	Valor acumulado	Importância
A	20	80%	Grande
B	30	15%	Intermediária
C	50	5%	Pequena

Pelo nosso exemplo, chegamos à seguinte distribuição:

Classe	Nº itens	% itens	Valor acumulado	Itens em estoque
A	2	16,7%	80,1%	Faca, Jarro
B	3	25,0%	15,6%	Apontador, Esquadro, Dado
C	7	58,3%	4,3%	Key, Livro, Herói, Caixa, Bola, Giz, Isqueiro.

Para Aliomar Baleeiro, o orçamento público “é o ato pelo qual o Poder Executivo prevê e o Poder Legislativo autoriza, por certo período de tempo, a execução das despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei”.

A função do Orçamento é permitir que a sociedade acompanhe o fluxo de recursos do Estado (receitas e despesas). Para isto, o governo traduz o seu plano de ação em forma de lei. Esta lei passa a representar seu compromisso executivo com a sociedade que lhe delegou poder.

O projeto de lei orçamentária é elaborado pelo Executivo, e submetido à apreciação do Legislativo, que pode realizar alterações no texto final. A partir daí, o Executivo deve promover sua implementação de forma eficiente e econômica, dando transparência pública a esta implementação. Por isso o orçamento é um problema quando uma administração tem dificuldades para conviver com a vontade do Legislativo e da sociedade: devido à sua força de lei, o orçamento é um limite à sua ação.

Em sua expressão final, o orçamento é um extenso conjunto de valores agrupados por unidades orçamentárias, funções, programas, atividades e projetos. Com a inflação, os valores não são imediatamente compreensíveis, requerendo vários cálculos e o conhecimento de conceitos de matemática financeira para seu entendimento. Isso tudo dificulta a compreensão do orçamento e a sociedade vê debilitada sua possibilidade de participar da elaboração, da aprovação, e, posteriormente, acompanhar a sua execução.

Pode-se melhorar a informação oferecida aos cidadãos sem dificultar o entendimento, através da técnica chamada análise vertical, agrupando as receitas e despesas em conjuntos (atividade, grupo, função), destacando-se individualmente aqueles que tenham participação significativa. É apresentada a participação percentual dos valores destinados a cada item no total das despesas ou receitas. Em vez de comunicar um conjunto de números de difícil entendimento ou valores sem base de comparação, é possível divulgar informações do tipo “a prefeitura vai gastar 15% dos seus recursos com pavimentação”, por exemplo.

Uma outra análise que pode ser realizada é a análise horizontal do orçamento. Esta técnica compara os valores do orçamento com os valores correspondentes nos orçamentos anteriores (expressos em valores reais, atualizados monetariamente, ou em moeda forte).

Essas técnicas e princípios de simplificação devem ser aplicados na apresentação dos resultados da execução orçamentária (ou seja, do cumprimento do orçamento), confrontando o previsto com o realizado em cada período e para cada rubrica. Deve-se apresentar, também, qual a porcentagem já recebida das receitas e a porcentagem já realizada das despesas.

É fundamental que a peça orçamentária seja convertida em valores constantes, permitindo avaliar o montante real de recursos envolvidos.

Uma outra forma de alteração do valor real é através das margens de suplementação. Para garantir flexibilidade na execução do orçamento, normalmente são previstas elevadas margens de suplementação, o que permite um uso dos recursos que modifica profundamente as prioridades estabelecidas. Com a indexação orçamentária mensal à inflação real, consegue-se o grau necessário de flexibilidade na execução orçamentária, sem permitir burlar o orçamento através de elevadas margens de suplementação. Pode-se restringir a margem a um máximo de 3%.

Não basta dizer quanto será arrecadado e gasto. É preciso apresentar as condições que permitiram os níveis previstos de entrada e dispêndio de recursos.

No caso da receita, é importante destacar o nível de evolução econômica, as melhorias realizadas no sistema arrecadador, o nível de inadimplência, as alterações realizadas na legislação, os mecanismos de cobrança adotados.

No caso da despesa, é importante destacar os principais custos unitários de serviços e obras, as taxas de juros e demais encargos financeiros, a evolução do quadro de pessoal, a política salarial e a política de pagamento de empréstimos e de atrasados.

Os resultados que a simplificação do orçamento geram são, fundamentalmente, de natureza política. Ela permite transformar um processo nebuloso e de difícil compreensão em um conjunto de atividades caracterizadas pela transparência.

Como o orçamento passa a ser apresentado de forma mais simples e acessível, mais gente pode entender seu significado. A sociedade passa a ter mais condições de fiscalizar a execução orçamentária e, por extensão, as próprias ações do governo municipal. Se, juntamente com esta simplificação, forem adotados instrumentos efetivos de intervenção da população na sua elaboração e controle, a participação popular terá maior eficácia.

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 evidência 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).