



# UFF-RJ

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Assistente em  
Administração

**EDITAL Nº 190/2022W**

CÓD: SL-039JN-23  
7908433231509

## Língua Portuguesa

1. Língua portuguesa, a variedade padrão e a variação: variantes diatópicas, diastráticas, diafásicas, diacrônicas e diamésicas. ....	7
2. Ortografia oficial. ....	7
3. Léxico e significação das palavras. ....	8
4. Classes, estrutura e formação de palavras. ....	9
5. Emprego de tempos e modos verbais. Flexão nominal e verbal. ....	10
6. Concordância, regência e colocação. ....	17
7. Estrutura sintática da frase. ....	21
8. Estilo e figuras de linguagem. ....	24
9. Texto e discurso. Fatores pragmáticos da textualidade: coesão, coerência, informatividade, intencionalidade, aceitabilidade, situacionalidade e intertextualidade. Processos de conexões e conectores. Processos de referenciação. ....	26
10. Gêneros textuais e tipos de textos: descritivo, narrativo, expositivo, argumentativo e injuntivo. ....	31
11. Pontuação. ....	34

## Noções Básicas de Administração Pública

1. Conceito: Ética e Moral.....	41
2. Ética, princípios e valores.....	41
3. Ética e democracia: exercício da cidadania.....	42
4. Princípios do atendimento de excelência: a ética na Administração Pública .....	43
5. Decreto nº 1.171/1994 (Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal).....	47
6. Constituição Federal de 1988, art. 1º a 16 e art. 37 ao 41.....	49
7. Punição do servidor pela conduta antiética (demais esferas de responsabilidade): Lei nº 8.429/92 (Lei de Improbidade Administrativa).....	59
8. Decreto-Lei nº 2.848/1940 (Código Penal): art. 312 a 327 (Crimes praticados pelo funcionário público contra a Administração Pública) .....	68
9. Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais). ....	69
10. Lei nº 9.784/1999 (Processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal) .....	97
11. Lei nº 12.527 (Lei de Acesso à Informação) .....	102
12. Lei nº 8.429/1992 e atualizações .....	109
13. Lei nº 11.107/2005 .....	118
14. Lei nº 13.019/2014 .....	121
15. Lei nº 14.230/2021 .....	135

# Conhecimentos Específicos Assistente Em Administração

1. Licitações e Contratos (Lei 8.666/93 e Lei 14.133/2021). .....	147
2. Convênios. ....	156
3. Administração Pública: conceito de Estado, governo e Administração pública, direta e indireta. ....	157
4. Normas constitucionais sobre a Administração Pública. ....	166
5. Constituição Federal de 1988, Artigos 18 ao 24; Artigos 44 ao 47; Artigos 163 ao 169; Artigos 193 ao 232. ....	172
6. Noções de Direito Administrativo: estrutura e princípios da Administração pública. ....	194
7. Atos administrativos. ....	197
8. Serviços públicos. ....	201
9. Servidores públicos. ....	207
10. Responsabilidade do Estado. ....	218
11. Bens públicos. ....	221
12. Controle da Administração pública (administrativo, legislativo e judicial). ....	224
13. Lei nº 8.112/1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais). ....	227
14. Lei nº 9.784/1999 (Processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal). ....	228
15. Noções de Planejamento, Orçamento e Finanças públicas. PPA, LDO, LOA e L RF. ....	228
16. Regime Jurídico Único e Seguridade Social do Servidor Público. ....	242
17. Estatuto da Universidade Federal Fluminense- Aprovado pelo Conselho Federal de Educação conforme Parecer Nº 2/83. Homologado através da Portaria Ministerial n.º 177 de 2/5/83. Publicado no Diário Oficial da União de 5/5/83. Estatuto e Regimento Geral da Universidade Federal Fluminense. ....	242
18. Estruturação do Plano de Carreiras da Administração Pública dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. ....	250
19. Administração geral: evolução das teorias da administração, ideias e conceitos fundamentais. Organização do trabalho: departamentalização, planejamento, tomada de decisão, objetivos, gráficos de organização, controle, ambiente externo. Relações humanas no trabalho: motivação, comunicação, chefia e liderança, grupos e equipes a organização formal e informal. ....	254
20. Gestão de Pessoas. ....	267
21. Comunicação e Redação Oficial: aspectos gerais. ....	282
22. Arquivos: noção geral de arquivamento, organização e administração de arquivos, gestão de documentos, arquivos permanentes, arquivos intermediários, Classificação de documentos, correspondências, Política Nacional de Arquivos .....	291
23. Administração de material: classificação de materiais, especificação, estoques, pedidos, compra, cadastro, almoxarifado, inventários. ....	301

Exercer a cidadania por consequência é também ser probo, agir com ética assumindo a responsabilidade que advém de seus deveres enquanto cidadão inserido no convívio social.

**PRINCÍPIOS DO ATENDIMENTO DE EXCELÊNCIA: A ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A respeito deste tema há um importante texto de Maria Denise AbA insatisfação com a conduta ética no serviço público é um fato que vem sendo constantemente criticado pela sociedade brasileira. De modo geral, o país enfrenta o descrédito da opinião pública a respeito do comportamento dos administradores públicos e da classe política em todas as suas esferas: municipal, estadual e federal. A partir desse cenário, é natural que a expectativa da sociedade seja mais exigente com a conduta daqueles que desempenham atividades no serviço e na gestão de bens públicos.

Para discorrer sobre o tema, é importante conceituar moral, moralidade e ética. A moral pode ser entendida como o conjunto de regras consideradas válidas, de modo absoluto, para qualquer tempo ou lugar, grupo ou pessoa determinada, ou, ainda, como a ciência dos costumes, a qual difere de país para país, sendo que, em nenhum lugar, permanece a mesma por muito tempo. Portanto, observa-se que a moral é mutável, variando de acordo com o desenvolvimento de cada sociedade. Em consequência, deste conceito, surgiria outro: o da moralidade, como a qualidade do que é moral. A ética, no entanto, representaria uma abordagem sobre as constantes morais, aquele conjunto de valores e costumes mais ou menos permanente no tempo e uniforme no espaço. A ética é a ciência da moral ou aquela que estuda o comportamento dos homens na sociedade.

A falta de ética, tão criticada pela sociedade, na condução do serviço público por administradores e políticos, generaliza a todos, colocando-os no mesmo patamar, além de constituir-se em uma visão imediatista.

É certo que a crítica que a sociedade tem feito ao serviço público, seja ela por causa das longas filas ou da morosidade no andamento de processos, muitas vezes tem fundamento. Também, com referência ao gerenciamento dos recursos financeiros, têm-se notícia, em todas as esferas de governo, de denúncias sobre desvio de verbas públicas, envolvendo administradores públicos e políticos em geral.

A questão deveria ser conduzida com muita seriedade, porque desfazer a imagem negativa do padrão ético do serviço público brasileiro é tarefa das mais difíceis.

Refletindo sobre a questão, acredita-se que um alternativa, para o governo, poderia ser a oferta à sociedade de ações educativas de boa qualidade, nas quais os indivíduos pudessem ter, desde o início da sua formação, valores arraigados e trilhados na moralidade. Dessa forma, seriam garantidos aos mesmos, comportamentos mais duradouros e interiorização de princípios éticos.

Outros caminhos seriam a repreensão e a repressão, e nesse ponto há de se levar em consideração as leis punitivas e os diversos códigos de ética de categorias profissionais e de servidores públicos, os quais trazem severas penalidades aos maus administradores.

As leis, além de normatizarem determinado assunto, trazem, em seu conteúdo, penalidades de advertência, suspensão e reclusão do servidor público que infringir dispositivos previstos na legislação vigente. Uma das mais comentadas na atualidade é a Lei de

Responsabilidade Fiscal, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.

Já os códigos de ética trazem, em seu conteúdo, o conjunto de normas a serem seguidas e as penalidades aplicáveis no caso do não cumprimento das mesmas. Normalmente, os códigos lembram aos funcionários que estes devem agir com dignidade, decoro, zelo e eficácia, para preservar a honra do serviço público. Enfatizam que é dever do servidor ser cortês, atencioso, respeitoso com os usuários do serviço público. Também, é dever do servidor ser rápido, assíduo, leal, correto e justo, escolhendo sempre aquela opção que beneficie o maior número de pessoas. Os códigos discorrem, ainda, sobre as obrigações, regras, cuidados e cautelas que devem ser observadas para cumprimento do objetivo maior que é o bem comum, prestando serviço público de qualidade à população. Afinal, esta última é quem alimenta a máquina governamental dos recursos financeiros necessários à prestação dos serviços públicos, através do pagamento dos tributos previstos na legislação brasileira – ressalta-se, aqui, a grande carga tributária imposta aos contribuintes brasileiros. Também, destaca-se nos códigos que a função do servidor deve ser exercida com transparência, competência, seriedade e compromisso com o bem estar da coletividade.

Os códigos não deixam dúvidas quanto às questões que envolvem interesses particulares, as quais, jamais, devem ser priorizadas em detrimento daquelas de interesses públicos, ainda mais se forem caracterizadas como situações ilícitas. Dentre as proibições elencadas, tem-se o uso do cargo para obter favores, receber presentes, prejudicar alguém através de perseguições por qualquer que seja o motivo, a utilização de informações sigilosas em proveito próprio e a rasura e alteração de documentos e processos. Todas elas evocam os princípios fundamentais da administração pública: legalidade, impessoalidade, publicidade e moralidade – este último princípio intimamente ligado à ética no serviço público. Além desses, também se podem destacar os princípios da igualdade e da probidade.

Criada pelo Presidente da República em maio de 2000, a Comissão de Ética Pública entende que o aperfeiçoamento da conduta ética decorreria da explicitação de regras claras de comportamento e do desenvolvimento de uma estratégia específica para a sua implementação. Na formulação dessa estratégia, a Comissão considera que é imprescindível levar em conta, como pressuposto, que a base do funcionalismo é estruturalmente sólida, pois deriva de valores tradicionais da classe média, onde ele é recrutado. Portanto, qualquer iniciativa que parta do diagnóstico de que se está diante de um problema endêmico de corrupção generalizada será inevitavelmente equivocada, injusta e contraproducente, pois alienaria o funcionalismo do esforço de aperfeiçoamento que a sociedade está a exigir. Afinal, não se poderia responsabilizar nem cobrar algo de alguém que sequer teve a oportunidade de conhecê-lo.

Do ponto de vista da Comissão de Ética Pública, a repressão, na prática, é quase sempre ineficaz. O ideal seria a prevenção, através de identificação e de tratamento específico, das áreas da administração pública em que ocorressem, com maior frequência, condutas incompatíveis com o padrão ético almejado para o serviço público. Essa é uma tarefa complicada, que deveria ser iniciada pelo nível mais alto da administração, aqueles que detém poder decisório.

A Comissão defende que o administrador público deva ter Código de Conduta de linguagem simples e acessível, evitando termos jurídicos excessivamente técnicos, que norteie o seu comportamento enquanto permanecer no cargo e o proteja de acusações infundadas. E vai mais longe ao defender que, na ausência de re-

Vale ressaltar que o princípio da eficácia deve estar submetido ao princípio da legalidade, pois nunca se poderá justificar a atuação administrativa contrária ao ordenamento jurídico, por mais eficiente que seja, na medida em que ambos os princípios devem atuar de maneira conjunta e não sobrepostas.

#### Princípio da segregação de funções

Trata-se de uma norma de controle interno com o fito de evitar falhas ou fraudes no processo de licitação, vindo a descentralizar o poder e criando independência para as funções de execução operacional, custódia física, bem como de contabilização

Assim sendo, cada setor ou servidor incumbido de determinada tarefa, fará a sua parte no condizente ao desempenho de funções, evitando que nenhum empregado ou seção administrativa venha a participar ou controlar todas as fases relativas à execução e controle da despesa pública, vindo assim, a possibilitar a realização de uma verificação cruzada.

O princípio da segregação de funções, **advém do Princípio da moralidade administrativa e se encontra previsto no art. 37, caput, da CFB/1.988 e o da moralidade, no Capítulo VII, seção VIII, item 3, inciso IV, da IN nº 001/2001 da Secretaria Federal de Controle Interno do Ministério da Fazenda.**

#### Princípio da motivação

O princípio da motivação predispõe que a administração no processo licitatório possui o dever de justificar os seus atos, vindo a apresentar os motivos que a levou a decidir sobre os fatos, com a observância da legalidade estatal. Desta forma, é necessário que haja motivo para que os atos administrativos licitatórios tenham sido realizados, sempre levando em conta as razões de direito que levaram o agente público a proceder daquele modo.

#### Princípio da vinculação ao edital

Trata-se do corolário do princípio da legalidade e da objetividade das determinações de habilidades, que possui o condão de impor tanto à Administração, quanto ao licitante, a imposição de que este venha a cumprir as normas contidas no edital de maneira objetiva, porém, sempre zelando pelo princípio da competitividade.

Denota-se que todos os requisitos do ato convocatório devem estar em conformidade com as leis e a Constituição, tendo em vista que se trata de ato concretizador e de hierarquia inferior a essas entidades.

Nos ditames do art. 3º da Lei nº 8.666/93, a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, **da vinculação ao instrumento convocatório**, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos.

O princípio da vinculação ao instrumento convocatório princípio se destaca por impor à Administração a não acatar qualquer proposta que não se encaixe nas exigências do ato convocatório, sendo que tais exigências deverão possuir total relação com o objeto da licitação, com a lei e com a Constituição Federal.

#### Princípio do julgamento objetivo

O objetivo desse princípio é a lisura do processo licitatório. De acordo com o princípio do julgamento objetivo, o processo licitatório deve observar critérios objetivos definidos no ato convocatório, para o julgamento das propostas apresentadas, devendo seguir de forma fiel ao disposto no edital quando for julgar as propostas.

Esse princípio possui o condão de impedir quaisquer interpretações subjetivas do edital que possam favorecer um concorrente e, por consequência, vir a prejudicar de forma desleal a outros.

#### Princípio da razoabilidade

Trata-se de um princípio de grande importância para o controle da atividade administrativa dentro do processo licitatório, posto que se incumbe de impor ao administrador, a atuação dentro dos requisitos aceitáveis sob o ponto de vista racional, uma vez que ao trabalhar na interdição de decisões ou práticas discrepantes do mínimo plausível, prova mais uma vez ser um veículo de suma importância do respeito à legalidade, na medida em que é a lei que determina os parâmetros por intermédio dos quais é construída a razão administrativa como um todo.

Pondera-se que o princípio da razoabilidade se encontra acoplado ao princípio da proporcionalidade, além de manter relação com o princípio da finalidade, uma vez que, caso não seja atendida a razoabilidade, a finalidade também irá ficar ferida.

#### Princípio da competitividade

O princípio da competição se encontra relacionado à competitividade e às cláusulas que são responsáveis por garantir a igualdade de condições para todos os concorrentes licitatórios. Esse princípio se encontra ligado ao princípio da livre concorrência nos termos do inciso IV do art. 170 da Constituição Federal Brasileira. Desta maneira, devido ao fato da lei recalcar o abuso do poder econômico que pretenda eliminar a concorrência, a lei e os demais atos normativos pertinentes não poderão agir com o fulcro de limitar a competitividade na licitação.

Assim, havendo cláusula que possa favorecer, excluir ou infringir a impessoalidade exigida do gestor público, denota-se que esta poderá recair sobre a questão da restrição de competição no processo licitatório.

**Obs. importante:** De acordo com o Tribunal de Contas, não é aceitável a discriminação arbitrária no processo de seleção do contratante, posto que é indispensável o tratamento uniforme para situações uniformes, uma vez que a licitação se encontra destinada a garantir não apenas a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, como também a observância do princípio constitucional da isonomia. **Acórdão 1631/2007 Plenário (Sumário).**

#### Princípio da proporcionalidade

O princípio da proporcionalidade, conhecido como princípio da razoabilidade, possui como objetivo evitar que as peculiaridades determinadas pela Constituição Federal Brasileira sejam feridas ou suprimidas por ato legislativo, administrativo ou judicial que possa exceder os limites por ela determinados e avance, sem permissão no âmbito dos direitos fundamentais.

#### Princípio da celeridade

Devidamente consagrado pela Lei nº 10.520/2002 e considerado um dos direcionadores de licitações na modalidade pregão, o princípio da celeridade trabalha na busca da simplificação de procedimentos, formalidades desnecessárias, bem como de intransigências excessivas, tendo em vista que as decisões, sempre que for possível, deverão ser aplicadas no momento da sessão.

#### Princípio da economicidade

Sendo o fim da licitação a escolha da proposta que seja mais vantajosa para a Administração Pública, pondera-se que é necessário que o administrador esteja dotado de honestidade ao cuidar coisa pública. O princípio da economicidade encontra-se relacionado ao princípio da moralidade e da eficiência.

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

- manter sob sua chefia imediata, em cargo ou função de confiança, cônjuge, companheiro ou parente até o segundo grau civil;
- valer-se do cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública;
- participar de gerência ou administração de sociedade privada, personificada ou não personificada, exercer o comércio, exceto na qualidade de acionista, cotista ou comanditário;

A essa vedação existe duas exceções, já que o servidor poderá:

I - participação nos conselhos de administração e fiscal de empresas ou entidades em que a União detenha, direta ou indiretamente, participação no capital social ou em sociedade cooperativa constituída para prestar serviços a seus membros;

II - gozo de licença para o trato de interesses particulares, na forma do art. 91 (8.112), observada a legislação sobre conflito de interesses.

- atuar, como procurador ou intermediário, junto a repartições públicas, salvo quando se tratar de benefícios previdenciários ou assistenciais de parentes até o segundo grau, e de cônjuge ou companheiro;

- receber propina, comissão, presente ou vantagem de qualquer espécie, em razão de suas atribuições;

- aceitar comissão, emprego ou pensão de estado estrangeiro;

- praticar usura sob qualquer de suas formas;

- proceder de forma desidiosa;

- utilizar pessoal ou recursos materiais da repartição em serviços ou atividades particulares;

- cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias;

- exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função e com o horário de trabalho;

- recusar-se a atualizar seus dados cadastrais quando solicitado.

### **Infrações e Sanções Administrativas/Penalidades**

Os servidores públicos de cada âmbito - União, Estados, Distrito Federal e Municípios - têm um Estatuto próprio. Quanto aos agentes públicos Federais rege a Lei nº 8.112/1990, já o regimento dos demais depende de cada Estado/Município.

Devido ao princípio da Legalidade, todos os agentes devem fazer aquilo que está restrito em lei, e caso algum deles descumpra a legislação, ocorre uma infração administrativa, pelo poder disciplinar, os agentes infratores estão sujeitos a penalidades, que podem ser: advertência, suspensão, demissão, cassação de aposentadoria ou disponibilidade, destituição de cargo em comissão e destituição de função comissionada.

Para uma aplicação de penalidade justa deve ser considerada a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para o serviço público, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes funcionais.

É necessário que cada penalidade imposta mencione o fundamento legal e a causa da sanção disciplinar.

### **DISPOSIÇÕES CONSTITUCIONAIS APLICÁVEIS**

A Constituição Federal, em capítulo específico determina as diretrizes a serem adotadas pela Administração Pública no tratamento de normas específicas aos ocupantes de cargos e empregos públicos da Administração Direta ou Indireta.

Vejamos os dispositivos constitucionais relativos ao tema.

## **CAPÍTULO VII DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

### **SEÇÃO I DISPOSIÇÕES GERAIS**

*Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:*

*I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;*

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

*III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;*

*IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;*

*V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;*

*VI - é garantido ao servidor público civil o direito à livre associação sindical;*

*VII - o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica;*

*VIII - a lei reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão;*

*IX - a lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público;*

*X - a remuneração dos servidores públicos e o subsídio de que trata o § 4º do art. 39 somente poderão ser fixados ou alterados por lei específica, observada a iniciativa privativa em cada caso, assegurada revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices;*

*XI - a remuneração e o subsídio dos ocupantes de cargos, funções e empregos públicos da administração direta, autárquica e fundacional, dos membros de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, dos detentores de mandato eletivo e dos demais agentes políticos e os proventos, pensões ou outra espécie remuneratória, percebidos cumulativamente ou não, incluídas as vantagens pessoais ou de qualquer outra natureza, não poderão exceder o subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, aplicando-se como limite, nos Municípios, o subsídio do Prefeito, e nos Estados e no Distrito Federal, o subsídio mensal do Governador no âmbito do Poder Executivo, o subsídio dos Deputados Estaduais e Distritais no âmbito do Poder Legislativo e o subsídio dos Desembargadores do Tribunal de Justiça, limitado a noventa inteiros e vinte e cinco centésimos por cento do subsídio mensal, em espécie, dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, no âmbito do Poder Judiciário, aplicável este limite aos membros do Ministério Público, aos Procuradores e aos Defensores Públicos;*

**Clareza ou Objetividade**

O orçamento público deve ser apresentado em linguagem clara e compreensível a todas as pessoas que, por força do ofício ou interesse, precisam manipulá-lo. Difícil de ser empregado em razão da facilidade de a burocracia se expressar em linguagem complexa. Observe-se, por exemplo, o título da ação nº 0373 do orçamento para 2004: “Equalização de Juros e Bônus de Adimplência no Alongamento de Dívidas Originárias do Crédito Rural”.

**Exatidão**

De acordo com esse princípio as estimativas devem ser tão exatas quanto possível, de forma a garantir à peça orçamentária um mínimo de consistência para que possa ser empregado como instrumento de programação, gerência e controle. Indiretamente, os autores especializados em matéria orçamentária apontam os arts. 7º e 16 do Decreto-Lei nº 200/67 como respaldo ao mesmo.

**Normas aplicáveis ao Orçamento Público: PPA, LDO, LOAO.**

Orçamento público compreende a elaboração e execução de três leis – o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Orçamento Anual (LOA) – que, em conjunto, materializam o planejamento e a execução das políticas públicas federais.

PPA (Plano Plurianual): Planejamento Estratégico quadrienal (4 anos). É um plano de longo prazo (ultrapassou um exercício financeiro). É a soma de todos os programas de governo a serem executados em um período de 4 anos.

Ex.: No primeiro ano de mandato do Lula ele executa o último ano do PPA do FHC, ou seja, a vigência do PPA não é coincidente com a vigência do mandato. O mandato do presidente nunca vai coincidir com a vigência do PPA. A vigência do PPA sempre se inicia no segundo ano do mandato, prolongando-se até o primeiro ano do mandato subsequente.

O Plano Plurianual nada mais é que uma estratégia de governo para um período de 4 anos.

ATENÇÃO O tempo de vigência do PPA é igual ao tempo de vigência do mandato? Sim, os dois têm 4 anos de vigência, mas a vigência do PPA nunca vai coincidir com a vigência do mandato. Embora a vigência do PPA não coincida com a vigência do mandato, existe uma hipótese em que o Chefe do Poder Executivo executa os 4 anos de vigência do seu PPA: a reeleição (mas lembre-se que a vigência do PPA nunca está dentro do mandato).

Art. 35, § 2º, I (Lei 4.320/64) – O projeto do plano plurianual, para vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato presidencial subsequente, será encaminhado até quatro meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiros e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa.

**Conteúdo do PPA (costuma cair em sua literalidade):**

Art. 165, §1º, CF – A lei que institui o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas¹ da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

DOM = diretrizes, objetivos e metas.

Programas de duração continuada: PAC, bolsa família.

LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) – é o planejamento tático de vigência anual. Planeja o rumo que a LOA deve tomar. A LDO orienta a LOA, por isso, fica claro que a LDO deve ser elaborada antes da LOA, obedecendo o que diz o PPA.

PPA Diretrizes, Objetivos e Metas (DOM)  
LDO Metas e Prioridades

» Segundo a Constituição Federal a LDO:

- Compreenderá metas e prioridades da administração pública federal

- Incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente.

- Orientará a elaboração da LOA.

- Disporá sobre as alterações na legislação tributária.

- Estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

» A LRF aumentou o rol de funções da LDO:

Art. 4º A lei de diretrizes orçamentárias atenderá o disposto no § 2º do art. 165 da Constituição e:

I – disporá também sobre:

a) equilíbrio entre receitas e despesas;

b) critérios e forma de limitação de empenho, a ser efetivada nas hipóteses previstas na alínea b do inciso II deste artigo, no art. 9º e no inciso II do § 1o do art. 31;

c) (VETADO)

d) (VETADO)

e) normas relativas ao controle de custos e à avaliação dos resultados dos programas financiados com recursos dos orçamentos;

f) demais condições e exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas;

**ANEXO DE METAS FISCAIS (AMF)**

§ 1º Integrará o projeto de lei de diretrizes orçamentárias Anexo de Metas Fiscais, em que serão estabelecidas metas anuais, em valores correntes e constantes, relativas a receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública, para o exercício a que se referirem e para os dois seguintes.

§ 2º O Anexo conterá, ainda:

I – avaliação do cumprimento das metas relativas ao ano anterior;

II – demonstrativo das metas anuais, instruído com memória e metodologia de cálculo que justifiquem os resultados pretendidos, comparando-as com as fixadas nos três

3. exercícios anteriores, e evidenciando a consistência delas com as premissas e os objetivos da política econômica nacional;

III – evolução do patrimônio líquido, também nos últimos três exercícios, destacando a origem e a aplicação dos recursos obtidos com a alienação de ativos;

IV – avaliação da situação financeira e atuarial:

a) dos regimes geral de previdência social e próprio dos servidores públicos e do Fundo de Amparo ao Trabalhador;

b) dos demais fundos públicos e programas estatais de natureza atuarial;

V – demonstrativo da estimativa e compensação da renúncia de receita e da margem de expansão das despesas obrigatórias de caráter continuado.

LOA (Lei Orçamentária Anual): Conhecida como Planejamento Operacional de curto prazo. Lei periódica, só produz efeitos dentro do exercício financeiro (art. 35, Lei 4.320/64) [1 ano].

A soma dos programas de duração continuada forma o PPA, que não é um plano auto-executável. Quem vai executar ano após ano os programas do PPA é a LOA de cada ano. ATENÇÃO O elo entre o PPA e a LOA é o LDO.

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

cada país, com seus costumes e desejos. Como cada filial estará estabelecida em uma determinada região geográfica e as filiais estarão focadas em atender ao público dessa região. Logo, provavelmente haverá dificuldade em conciliar os interesses de cada filial geográfica com os objetivos gerais da empresa.

• **Departamentalização por projetos:** Os departamentos são criados e os recursos alocados em cada projeto da organização. Exemplo (construtora): pode dividir sua organização em torno das construções “A”, “B” e “C”. Aqui, cada projeto tende a ter grande autonomia, o que viabiliza a melhor consecução dos objetivos de cada projeto.

**Vantagem:** grande flexibilidade, facilita a execução do projeto e proporciona melhores resultados.

**Desvantagem:** as equipes perdem a visão da empresa como um todo, focando apenas no seu projeto, duplicação de estruturas (sugando mais recursos), e insegurança nos empregados sobre sua continuidade ou não na empresa quando o projeto no qual estão alocados se findar.

### • Departamentalização matricial

Também é chamada de organização em grade, e é uma mistura da departamentalização funcional (mais verticalizada), com uma outra mais horizontalizada, que geralmente é a por projetos.

Nesse contexto, há sempre autoridade dupla ou dual, por responder ao comando da linha funcional e ao gerente da horizontal. Assim, há a matricial forte, a fraca e a equilibrada ou balanceada:

- Forte – aqui, o responsável pelo projeto tem mais autoridade;
- Fraca – aqui, o gerente funcional tem mais autoridade;
- Equilibrada ou Balanceada – predomina o equilíbrio entre os gerentes de projeto e funcional.

Porém, não há consenso na literatura se a departamentalização matricial de fato é um critério de departamentalização, ou um tipo de estrutura organizacional.

**Desvantagens:** filiais, ou projetos, possuem grande autonomia para realizar seu trabalho, dificultando o processo administrativo geral da empresa. Além disso, a dupla subordinação a que os empregados são submetidos pode gerar ambiguidade de decisões e dificuldade de coordenação.

### • Organização formal e informal

Organização formal trata-se de uma organização onde duas ou mais pessoas se reúnem para atingir um objetivo comum com um relacionamento legal e oficial. A organização é liderada pela alta administração e tem um conjunto de regras e regulamentos a seguir. O principal objetivo da organização é atingir as metas estabelecidas. Como resultado, o trabalho é atribuído a cada indivíduo com base em suas capacidades. Em outras palavras, existe uma cadeia de comando com uma hierarquia organizacional e as autoridades são delegadas para fazer o trabalho.

Além disso, a hierarquia organizacional determina a relação lógica de autoridade da organização formal e a cadeia de comando determina quem segue as ordens. A comunicação entre os dois membros é apenas por meio de canais planejados.

### Tipos de estruturas de organização formal:

- Organização de Linha
- Organização de linha e equipe
- Organização funcional
- Organização de Gerenciamento de Projetos
- Organização Matricial

Organização informal refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

Embora os membros de uma organização informal tenham responsabilidades oficiais, é mais provável que eles se relacionem com seus próprios valores e interesses pessoais sem discriminação.

A estrutura de uma organização informal é plana. Além disso, as decisões são tomadas por todos os membros de forma coletiva. A unidade é a melhor característica de uma organização informal, pois há confiança entre os membros. Além disso, não existem regras e regulamentos rígidos dentro das organizações informais; regras e regulamentos são responsivos e adaptáveis às mudanças.

Ambos os conceitos de organização estão inter-relacionados. Existem muitas organizações informais dentro de organizações formais, portanto, eles são mutuamente exclusivos.

### • Cultura organizacional

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas da organização.

#### — Direção

Direção essencialmente como uma função humana, apêndice de psicologia organizacional. Recrutar e ajustar os esforços para que os indivíduos consigam alcançar os resultados pretendidos pela organização.

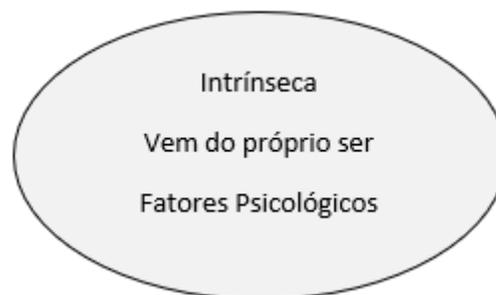
Direção = Rota – Intensidade = Grau – Persistência = Capacidade de sobrevivência (gatilhos da motivação)

### • Motivação

“Pode ser entendido como o conjunto de razões, causa e motivos que são responsáveis pela direção, intensidade e persistência do comportamento humano em busca de resultados.” É o que desperta no ser a vontade de alcançar os objetivos pretendidos. Algo acontece no indivíduo e ele reage. Estímulos: quanto mais atingível parecer o resultado maior a motivação e vice-versa.

A (Razão, Causas, Motivos) pode ser: Intrínseca (Interna): do próprio ser ou, Extrínseca (Externa): algo que vem do meio.

Porém a motivação é sempre um processo do indivíduo, sempre uma resposta interna aos estímulos.



## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Esta capacidade é uma mistura de recursos aplicados pela organização para alcançar um determinado fim e o desenvolvimento de competências essenciais à empresa que garantem à mesma sua vantagem competitiva. Quanto ao desenvolvimento de um RH estratégico, os autores apontam que este se relaciona à capacidade que a organização tem de operacionalizar sua missão através de fatores de sucesso críticos; de criar indicadores de desempenho da área que sejam adequados; do desenvolvimento da habilidade para fazer diagnósticos; da aplicação de conhecimentos no processo de transformação cultural; da capacidade de aplicação de competências para relacionar o processo de mudança em curso com o processo planejado. Segundo os autores, todas estas ações, embora não exatamente alocadas na área de RH, dependem do suporte da mesma para que a vantagem competitiva se consolide.

O Processo de T&D prevê as seguintes etapas:

- 1) Diagnóstico das Necessidades: efetuando o levantamento e análise das necessidades de Treinamento e desenvolvimento;
- 2) Elaboração e Implementação do Programa de Treinamento e Desenvolvimento;
- 3) Avaliações: compreende avaliações de reação; de acompanhamento e de conhecimento, quando prevista.
- 4) Registros e Controles.

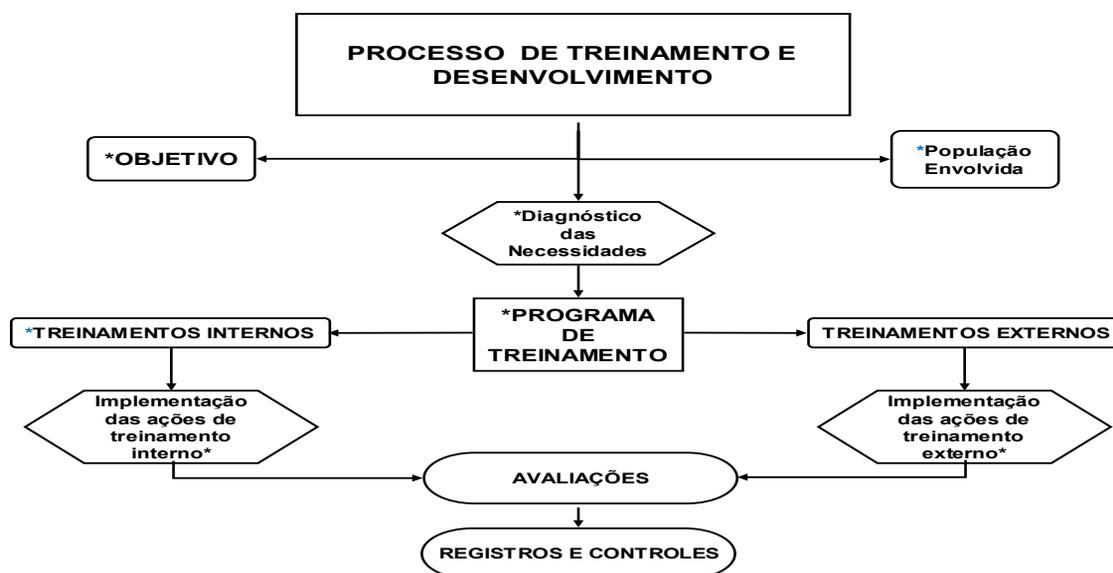


Figura – Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Existem diversas oportunidades e meios para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento. É necessário que haja clareza do por que, para quê, quem e em quanto tempo precisamos treinar. É fundamental para o Planejamento, definir objetivamente quais habilidades e competências que precisam ser desenvolvidas e as prioridades para este desenvolvimento (BOOG, 2002). É fundamental o alinhamento com as Estratégias e metas da organização.

As necessidades apontadas devem ser analisadas considerando os requisitos mínimos da função; as perspectivas para o(s) funcionário(s); as estratégias e metas da organização; dentre outras.

O Diagnóstico de Treinamento e Desenvolvimento compreende o levantamento e a análise das adequações ou inadequações das Necessidades de treinamento que pode ser feito através:

a) Pesquisa junto ao gestor: que pode ser feita através de entrevista, questionário ou utilizando outros instrumentos abordando os tipos de necessidades, por exemplo, fortalecer o relacionamento e a comunicação na equipe de trabalho; justificativa; prioridade que deve ser estabelecida em função da necessidade, por exemplo, capacitar operadores para operar a máquina X que deverá estar instalada em três meses. Neste caso a prioridade é alta devendo ser atendida em no máximo dois meses; identificar os funcionários que deverão ser treinados; etc.

b) Avaliação de Desempenho: resultado da avaliação das competências, habilidades e desempenho e da identificação das ações que podem ser resolvidas através de treinamento e desenvolvimento, como por exemplo: baixa produtividade e erros frequentes em função de despreparo para efetuar determinadas análises laboratoriais. Envolve ação de treinamento técnico ou uma recomendação para promoção em função de bom desempenho, envolve ações de treinamento para identificar os gaps e preparar o funcionário para ocupar a posição indicada.

c) Introdução de novas tecnologias ou Mudanças: fornece demanda para que treinamento e desenvolvimento capacitem as pessoas para operar os novos equipamentos ou processos, desenvolver novos produtos; efetuar processos de transferências de tecnologias, dentre outros.

d) Entrevista de Desligamento: quando o funcionário desligar-se da empresa, efetua-se a entrevista para verificar as razões do desligamento; dificuldades que encontrou no desempenho de suas funções, estilo de liderança, ações para que melhorasse seu desempenho, dentre outras.

e) Pesquisa de Clima Organizacional: avaliar a percepção dos funcionários relacionadas com as práticas e políticas da organização relacionadas ao sistema de gestão; capacitação; oportunidades de desenvolvimento; relações interpessoais, processo de comunicação; imagem da organização; dentre outros, avaliando quais ações de treinamento e desenvolvimento pode contribuir para melhorar o nível de satisfação ou insatisfação dos funcionários.